

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Ekonomika a management mezinárodního obchodu

Personální činnosti podniku – přijímání pracovníků

Human resources management – Recruitment activities

BP - EF - KPE - 2011 - 01

PAVLÍNA SMOLOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Helena Žuková

Konzultant: Mgr. Matěj Souček, Eaton Elektrotechnika s.r.o.

Počet stran: 53

Počet příloh: 9

Datum odevzdání: 3.1.2011

Prohlášení:

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se vztahuje zákon č.121/200 Sb. o právu autorském, zejména §60 - školní dílo

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

V Liberci 14.12.2010

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Heleně Žukové, za vedení a poskytnutí odborných konzultací při zpracování této bakalářské práce.

Velmi také děkuji panu Mgr. Matějovi Součkovi, který vykonává funkci personálního manažera pro Eaton Elektrotechnika s.r.o., za ochotu a vstřícnost. Oceňuji čas, který mi věnoval při konzultacích týkajících se přijímání pracovníků. Získané informace mi pomohly vytvořit si jasný obraz o řízení lidských zdrojů v praxi.

Anotace

Základem úspěchu každé firmy jsou schopní a hodnotní pracovníci. Získávání takových zaměstnanců, kteří znamenají pro společnost prospěch, je tématem této práce.

V první části, teoretické, části popisují jednotlivé principy získávání lidských zdrojů. Do tohoto procesu nespadá jen samotná fáze hledání a výběru toho nejvhodnějšího, naopak zahrnuje i činnosti předcházející, jako plánování, a následující, např. výběr. Cílem procesu získávání je zdravý a oboustranně spokojený vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Navazuje popis procedur prováděných v souvislosti se získáváním zaměstnanců ve společnosti Eaton Elektrotechnika, s.r.o. Jedná se o moderně a profesionálně řízenou firmu, jejíž personální činnost je na vysoké úrovni.

Annotation

The basis of business succes are efficient and valuable employees. Recruitment of such employees is the topic of this bachelor work.

Basic principles of human resources recruitment are itemized in the theoretic part. This process doesn't include only the phase of searching for the best candidate. There are previous activities like planning and following activities eg. selection. Healthy and satisfactory relationship between the employee and the employer is the target of the recruitment process.

The practical part describes the recruitment process in the company Eaton Elektrotechnika Czech Ltd. This is professionally managed company, where the level of human resources management is very high.

Obsah

Prohlášení.....	3
Poděkování.....	4
Anotace.....	5
Obsah.....	6
Seznam zkratk a symbolů.....	8
Úvod.....	9
1. Význam personální práce.....	11
1.1. Personální práce a její význam.....	11
1.2. Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů.....	11
1.2.1. Oblasti personální činnosti.....	12
1.3. Činnost personálního oddělení.....	13
2. Personální plánování.....	15
2.1. Význam a účel personálního plánování.....	15
2.1.1. Otázky, na které odpovídá personální plánování.....	15
2.1.2. Oblasti personálního plánování.....	16
2.1.3. Proces plánování pracovníků.....	16
2.1.4. Odhad potřeby pracovníků.....	17
3. Získávání pracovníků.....	18
3.1. Podmínky získávání pracovníků.....	18
3.1.1. Vnitřní podmínky.....	18
3.1.2. Vnější podmínky.....	19
3.2. Proces získávání pracovníků.....	20
3.2.1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.....	20
3.2.2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.....	20
3.2.3. Výběr charakteristik pro výběr uchazeče.....	21
3.2.4. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.....	22
3.2.5. Volba metod získávání pracovníků.....	22
3.2.6. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.....	23
3.2.7. Formulace nabídky zaměstnání.....	24
3.2.8. Uveřejnění nabídky zaměstnání.....	24
3.2.9. Shromažďování dokumentů a jednání s uchazeči.....	25
3.2.10. Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací.....	25
3.2.11. Sestavení seznamu pozvaných uchazečů k výběrovým procedurám.....	25
4. Výběr pracovníků.....	26
4.1. Posuzování uchazeče.....	26
4.2. Metody výběru pracovníků.....	27
4.2.1. Typy pohovorů.....	27
4.2.2. Assessment centre.....	27
4.3. Zásady výběru pracovníků.....	28
4.4. Závěrečné fáze.....	29
5. Přijímání a orientace pracovníků.....	30
5.1. Orientace pracovníků.....	31
5.2. Časový plán orientace pracovníka.....	31
6. Praktická část.....	32
6.1. O společnosti Eaton Corporation.....	32
6.2. Personální potřeby a plánování ve firmě.....	33
7. Průzkum ve společnosti Eaton Elektrotechnika s.r.o.....	44
7.1. Popis průzkumu.....	44
7.2. Vyhodnocení průzkumu.....	48
Seznam Literatury.....	49

Závěr.....	50
Seznam příloh.....	53

Seznam zkratk a symbolů

aj.	a jiné
atd.	a tak dále
např.	například
PC	personal computer
SOU	střední odborné učiliště
SŠ	střední škola
THP	technicko hospodářský pracovník
tj.	to jest
tzn.	to znamená
VŠ	vysoká škola

Úvod

Cílem této práce je popsat personální činnost, jakou by měla firma jako celek vynaložit na to, aby své stávající, ale samozřejmě i nové zaměstnance motivovala, ale také zvyšovala jejich vnitřní potenciál. Základem jakékoliv moderní firmy by mělo být kvalitní zázemí, které svým zaměstnancům poskytne, ať již ve formě benefitů, či samotném finančním hodnocení, ale zejména by se měla starat o to, aby zaměstnanci, jakožto nezbytná součást chodu firmy, měli sami zájem na dění uvnitř společnosti a mohli svým názorem přispět k zlepšení pracovních procesů a byli jakousi zpětnou vazbou pro vedení společnosti.

Text je rozdělen do dvou částí. První část, která obsahuje pět kapitol, je ryze teoretickým výkladem poznatků a postupů, které je v současné době možno získat z odborných publikací zabývajících se personální problematikou.

První kapitola popisuje význam personální práce, její hlavní úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti personálního oddělení. Záměrem je seznámit a vysvětlit důležitost personální práce, jako nezbytné součásti celku.

V druhé kapitole je popsán účel a význam personálního plánování. Plánování jako takové je podstatou strategie a dobrý odhad dokáže do budoucna ušetřit společnosti nemalé výdaje spojené s personální problematikou.

Třetí kapitola je popis činností spojených se získáváním pracovníků. Zejména jde o nastavení podmínek pro výběr těch nej kvalitnějších zaměstnanců.

Výběr pracovníků je popsán ve čtvrté kapitole, zde je jednoznačným úkolem rozpoznat a vybrat nejlepšího uchazeče. Proto, ale musí být dbán velký důraz na způsob jakým bude uchazeč vybírán.

Pátá kapitola je analýzou procesu přijímání a orientace nového zaměstnance. Špatně nastavená pravidla na straně zaměstnavatele mohou mít podstatný vliv na další fungování pracovníka.

Druhý tématický celek představuje společnost Eaton Elektrotechnika s.r.o., popisuje její činnosti spojené se získáváním zaměstnanců. V této části jsou některé mé postřehy

1. Význam personální práce

1.1. Personální práce a její význam

Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.¹

1.2. Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídící.

Úkoly řízení lidských zdrojů

- Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi vytvořených pracovních míst a počtem strukturou pracovníků v organizaci tak, aby v každém okamžiku požadavkům každého pracovního místa v maximální míře odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo a aby na proměnlivost požadavků pracovních míst s určitým předstihem reagoval proces rozvoje pracovních schopností pracovníků organizace.
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci - především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace - rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry,

¹ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, 3. vyd., Management Press Praha, 2007

směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních zájmů a zájmů organizace i k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků.

- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

1.2.1. Oblasti personální činnosti

- **Vytváření a analýza pracovních míst** – definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědnosti a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědnosti do pracovních míst, dále pak pořizování popisu pracovních míst, specifikaci pracovních míst a aktualizaci těchto materiálů.
- **Personální plánování** – plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků.
- **Získávání, výběr a přijímání pracovníků** – příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálu o uchazečích, zkoumání materiálů předložených uchazeči, předvýběr, organizace výběru, zejména testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, orientace nového pracovníka, jeho uvedení na pracoviště aj.
- **Hodnocení pracovníků** – příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrola opatření.
- **Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru** – zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.
- **Odměňování** – a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizování a poskytování zaměstnaneckých výhod.
- **Vzdělávání pracovníků** – včetně rozvojových aktivit, tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popřípadě vlastní organizování procesu vzdělávání.

- **Pracovní vztahy** – především organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, ale i zaměstnanecké a mezilidské vztahy, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, otázky zvládání konfliktů a komunikace v organizaci apod.
- **Péče o pracovníky** – pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb, např. stravování, sociálně hygienických podmínek práce, aktivit volného času, podnikových starobních důchodů, kulturních aktivit, životních podmínek pracovníků, služeb poskytovaných rodinným příslušníkům.
- **Personální informační systém** – zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům, organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky apod.

1.3. Činnost personálního oddělení

Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům. Plní tyto specifické úkoly:

- Formuluje, navrhuje a prosazuje personální strategii a personální politiku práce.
- Radí vedoucím pracovníkům a usměrňuje je při plnění úkolů, jimiž se podílejí na personální práci, orientuje je na realizaci personální strategie a personální politiky organizace.
- Vyjadřuje se k záměrům organizace z hlediska jejich dopadu na oblast práce a lidského činitele, vyvíjí v tomto směru iniciativu a předkládá vrcholovému vedení návrhy týkající se zásadnějších záležitostí personální práce.

- Zajišťuje existenci a fungování personálních činností (služeb, funkcí) nezbytných k plnění úkolů personální práce, metodicky je řídí, organizuje a koordinuje a soustavně dbá zlepšování jejich provádění.

Personální práce má nejen zprostředkovaný, ale i bezprostřední vliv na hospodářské výsledky.

Konkrétní přínosy, které nese personální útvar:

- Zvyšování produktivity práce – redukce zbytečných výdajů.
- Snížení výdajů za neodpracovanou dobu – boj proti absencím.
- Eliminace ztrátových časů, přesné popisy pracovních míst, budování dobrých pracovních návyků (práce s materiálem, nářadím,...).
- Minimalizace fluktuace pracovníků, budování mezilidských vztahů.
- Provádění programů ochrany zdraví a bezpečnosti práce.
- Rozvoj pracovníků.
- Výběr jen těch nejlepších.
- Udržování ideálního stavu pracovní síly.
- Uplatňování stimulačního a vyhovujícího systému odměn.
- Podněcování pracovníků podílet se na chodu společnosti i více, než je jejich bezpodmínečnou povinností, např. prezentovat své nápady na zlepšení atd.
- Podíl na celkové koordinaci a organizaci práce.

2. Personální plánování

2.1. Význam a účel personálního plánování

Personální plánování slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou. Konkrétně lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly:

1. v potřebném množství
2. s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi
3. s žádoucími osobnostními charakteristikami
4. optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci
5. flexibilní a připravené na změny
6. optimálně rozmístěné do pracovních míst a organizačních celků organizace
7. ve správný čas
8. s přiměřenými náklady

Personální plánování představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.²

2.1.1. Otázky, na které odpovídá personální plánování

Dobře zpracovaný a připravený personální plán odpovídá na tyto otázky:

1. Jaké pracovníky bude organizace potřebovat a v jakém množství?
2. Kdy bude tyto pracovníky potřebovat?
3. Kolik z nich v organizaci pracuje již v současné době?

2 KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, 3. vyd., Management Press Praha, 2007

4. Jak by měla organizace řešit množstevní rozdíl mezi otázkami 1. a 2.? V případě potřeby dalších pracovních sil je třeba zjistit, do jaké míry lze získat z vnitřních a vnějších zdrojů. Pokud je zjištěn přebytek pracovníků, je nutno určit, jak tento přebytek řešit.
5. Jak bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř organizace? Horizontálně (mezi územně určenými pracovišti) a vertikálně (posun mezi úrovněmi v hierarchii funkcí).
6. Jaké změny lze očekávat na vnějším trhu práce a jak tyto změny ovlivní pracovní síly v organizaci?

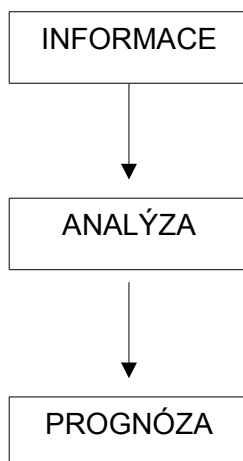
2.1.2. Oblasti personálního plánování

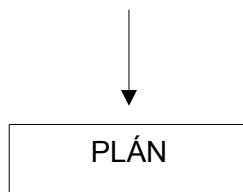
Personální plánování je široký pojem, který nelze považovat jen za jednu celistvou činnost. Široké spektrum otázek, na které musí personální plán opovědět, vyžaduje precizní plánování jednotlivých oblastí. Mezi tyto oblasti patří plánování potřeby pracovníků, plánování pokrytí potřeby pracovníků a plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků.

2.1.3. Proces plánování pracovníků

Stejně jako v případě plánování jiných oblastí je pro personální plánování rozhodující předvídání, prognóza. V tomto případě jde především o prognózu potřeby pracovních sil v organizaci a prognózu zdrojů pracovních sil, z nichž je možné zmíněnou potřebu odkrýt. Kvalita prognóz závisí na kvalitě a hloubce odpovídajících analýz, jež však nelze provádět bez pečlivého a detailního zjišťování informací.

Páteří každého plánovacího procesu je tedy posloupnost:





Obr.1 Posloupnost plánovacího procesu

KOUBEK, J.:Řízení lidských zdrojů, 3.vyd., Management Press Praha, 2007

2.1.4. Odhad potřeby pracovníků

K odhadům perspektivní potřeby pracovníků lze použít různých metod, které lze rozdělit na metody intuitivní a kvantitativní:

- Intuitivní metoda odhadu – je založená na důkladné znalosti vazby mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou a vyžadují značné zkušenosti od pracovníků, kteří odhad provádějí. Patří sem všechny druhy expertních metod, z nichž nejčastěji se uplatňuje tzv. delfská metoda, tzv. kaskádová metoda či metoda manažerských odhadů.
- Kvantitativní metoda odhadu – používá matematického či statistického metodologického aparátu a vyžadují zpravidla množství dat (např. jsou to metody založené na analýzách vývojových trendů, korelaci a regresi, grafické analýze, síťovém plánování, modelování a simulaci či na pracovních normách).

3. Získávání pracovníků

3.1. Podmínky získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.³

Obečným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojování podnikové potřeby lidských zdrojů.

Získávání pracovníků dělíme do tří fází:

- Definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
- Přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců.
- Vybírání uchazečů – třídění žádostí, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků

3.1.1. Vnitřní podmínky

Vnitřní podmínky mohou souviset jednak s konkrétním pracovním místem, jednak s organizací, která zaměstnání nabízí. Tyto podmínky jsou plně vytvářeny organizací, je schopna je měnit a vylepšovat.

Podmínky související s pracovním místem:

3 KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, 3. vyd., Management Press Praha, 2007

- povaha práce
- postavení v hierarchii funkcí organizace
- požadavky na pracovníka
- rozsah pravomocí, povinností a odpovědností
- organizace práce a pracovní doby
- místo vykonávané práce
- pracovní podmínky (odměna, pracovní prostředí, výhody atd.)

Podmínky související s organizací:

- význam organizace a její úspěšnost
- prestiž organizace
- pověst organizace
- úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními organizacemi
- úroveň péče o pracovníky v porovnání s ostatními organizacemi a všeobecné zaměstnanecké výhody
- možnost vzdělávání nabízeného organizací a možnosti personálního rozvoje vůbec
- mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci
- umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí

3.1.2. Vnější podmínky

Jsou objektivní a organizace není schopna je ovlivnit, musí tedy ve všech směrech své činnosti tyto podmínky brát v úvahu.

- demografické, do nichž patří např. proměnlivost reprodukce, mobilita, charakteristiky populačního vývoje
- ekonomické, měnící se v závislosti na vývoji národního hospodářství, situace na trhu práce atd.
- sociální podmínky, do nichž bychom mohli zařadit hodnotové orientace, profesně kvalifikační orientace, úroveň vzdělání atd.
- technologické podmínky mají výrazný vliv na trh práce, nové technologie na straně jedné vytvářejí nové pracovní příležitosti, ale na straně druhé likvidují ty staré

- charakter osídlení v okolí organizace
- politicko-legislativní podmínky, především je nutné zmínit zákoník práce, ale i jiná ustanoví, která upravují například možnosti zaměstnávání cizinců na našem území

3.2. Proces získávání pracovníků

Pro organizaci je nutné mít dokonale metodologicky propracovaný postup pro získávání pracovníků. Tímto se organizace vyhne časovým i jiným ztrátám a minimalizuje se doba, po kterou zůstává příslušné pracovní místo neobsazeno. Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování. Tento proces má následujících dvanáct kroků.

3.2.1. Identifikace potřeby získávání pracovníků

Identifikace potřeby musí vycházet z plánů organizace, dále z momentální a operativní potřeby. Tento proces musí proběhnout s předstihem, zde mají značný význam periodické prognózy potřeby nových, dodatečných pracovníků a v této souvislosti i soustavná analýza stavu a pohybu pracovníků organizace, umožňující identifikovat reprodukční potřebu pracovníků.

3.2.2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Abychom byli schopni určit, komu nabídku adresovat a jakou metodiku pro získávání pracovníků zvolit, je nutné vědět o práci a pracovních podmínkách všechny dostupné informace. Tyto informace nám poskytuje analýza pracovního místa.

Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa se zabývá dvěma okruhy:

- 1) Otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek – do této oblasti patří např. tyto otázky:
 - Kdo vykonává práci, jaká je název práce, pracovní funkce?
 - Co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha?
 - Jak se práce provádí?

- Proč se úkoly a povinnosti vykonávají právě takovýmto způsobem?
- Kdy se úkoly a povinnosti vykonávají?
- Jaké je vzájemné, relativní postavení jednotlivých úkolů a povinností, jejich hierarchické uspořádání?
- Komu je pracovník odpovědný?
- Jaký je vztah pracovního místa k pracovním místům dalším?
- Jaké jsou normy výkonu, jaká je standardní výkon?
- Existuje možnost výcviku při vykonávání práce?
- Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky?

Odpovědi na všechny tyto otázky tvoří popis pracovního místa a pracovních podmínek na něm.

2) Otázky týkající se pracovníka

a) Sedmibodový model

- fyzické vlastnosti
- vědomosti a dovednosti
- všeobecná inteligence
- zvláštní schopnosti – např. manuální zručnost
- zájmy
- dispozice (sklony) – např. vytrvalost
- okolnosti (zázemí) – např. rodina

b) Pětistupňový model

- vliv na ostatní – např. vzhled
- získaná kvalifikace
- vrozené schopnosti – např. schopnost učit se
- motivace
- emocionální ustrojení – např. citová stabilita

3.2.3. Výběr charakteristik pro výběr uchazeče

Musíme rozhodnout, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytly potenciálnímu uchazeči dostatečně realistický obraz p práci na obsazovaném

pracovním místě, a jaké požadavky na pracovníka jsou natolik důležité, že bez jejich splnění je uchazeč zcela nezpůsobilý pro výkon práce na tomto místě. Z popisu místa sem patří např. tyto body: název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání, místo výkonu práce, odpovědnost pracovníka, vzdělávání, platové podmínky. Z požadavků na pracovníka je nutné uvést např. vzdělání a kvalifikace, dovednosti a schopnosti, pracovní zkušenosti, charakteristiky osobností.

3.2.4. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

V tomto kroku se musíme rozhodnout, zda při získávání pracovníků se organizace zaměří na vnitřní či vnější zdroje pracovních sil. Touto tematikou jsme se již zabývali v kapitole Zdroje pracovních sil.

3.2.5. Volba metod získávání pracovníků

Při volbě metody musíme vycházet z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a zlákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli. Některé z častěji používaných metod jsou tyto:

- Volný uchazeči se nabízejí sami
- doporučení současného pracovníka organizace
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince
- vývěsky v organizaci nebo mimo ni
- letáky vkládané do poštovních schránek
- inzerce ve sdělovacích prostředcích
- spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi
- spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému
- spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod.
- spolupráce s úřady práce
- e-recruitment – získávání pracovníků pomocí počítačových sítí
- outsourcing – využívání externích služeb (poradenské firmy a zprostředkovatelské agentury)

3.2.6. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Tento krok může ovlivnit úspěšnost pozdějších fází výběru, závisí totiž na podrobnosti a spolehlivosti informací od uchazeče. Nejčastěji požadovanými dokumenty jsou doklad o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník organizace, životopis, hodnocení či reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotním stavu, nebo průvodní dopis.

Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Dotazníky se používají jako prostředek k vytvoření standardizované informace o uchazeči. Poskytují vhodně strukturovanou základnu pro třídění uchazečů podle jejich vhodnosti a pro sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k pohovoru a dalším výběrovým procedurám, pro samostatný výběrový pohovor a pro následné činnosti související s nabídkou zaměstnání a se založením osobní evidence přijatého pracovníka.

První část dotazníku bývá rámcově stejná, jedná se o základní informace a identifikační údaje o uchazeči, především pozice, o níž se uchází: jméno a příjmení, adresa trvalého bydliště, datum a místo narození, rodné číslo, číslo OP, státní příslušnost, rodinný stav, počet dětí, změněná pracovní schopnost, vzdělání a odborná příprava a jiné. Ve druhé části dotazníku se uchazeč věnuje především svým dosavadním zkušenostem. V případě otevřeného dotazníku lze podat informace i o svých zálibách a zájmech, o tom co jej na práci uspokojuje, o slabých a silných stránkách atd.

Životopis uchazeče

Existují tři typy životopisů:

- **Volný životopis** má podobu chronologického popisu života uchazeče, kdy formou vyprávění popisuje svůj dosavadní život. Výhodou tohoto typu životopisu je, že umožňuje posoudit formulační schopnosti uchazeče, a jeho osobnost.
- **Polostrukturovaný životopis** je pokusem, jak zachovat výhody poskytované organizaci volným životopisem a přitom si ulehčit práci se získáváním porovnatelných informací (biodat) o jednotlivých uchazečích. Biodata jsou určité detaily životopisných údajů korespondující s kritérii výběru pracovníků (tzn.

Vztahují se ke stanoveným kritériím, jako je vzdělání a praxe, signalizujícím, že jedinci jsou pravděpodobně vhodní).

- **Strukturovaný životopis** má svou strukturu danou organizací. Uchazeč musí být s touto strukturou seznámen a musí formulář strukturovaného životopisu od organizace získat.

3.2.7. Formulace nabídky zaměstnání

Zpracovává se na základě popisu a specifikace pracovního místa a přihlíží i k tomu, zda se pracovníci získávají z vnitřních nebo vnějších zdrojů, k obtížnosti získání daného typu pracovníků, k jejich sociálnímu profilu, k volbě metody získávání pracovníků i k volbě dokumentů a informací požadovaných od uchazeče. V případě nabídky pracovních míst s nepříliš kvalifikovanou prací, kdy potenciálních uchazečů bývá dostatek, postačí dosti stručná informace. Pokud hledáme specialistu, tak je potřeba informovat detailněji a také nabídku podpořit uvedením zaměstnaneckých výhod.

Inzerát

Inzerát je nejobvyklejší metodou přilákání uchazečů. Cílem inzerování by mělo být:

- upoutat pozornost – inzerát musí být v úsilí o zájem potenciálních uchazečů konkurenceschopnější než inzeráty jiných zaměstnavatelů
- vytvářet a udržovat zájem – informaci o pracovním místě, podniku, podmínkách zaměstnání a požadované kvalifikaci musí inzerát sdělovat atraktivním a zajímavým způsobem
- stimulovat akci – poselství inzerátu musí být sděleno způsobem, který upoutá nejen oči, ale také přiměje lidi přečíst inzerát až do konce a bude mít za následek dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů

Základní podmínkou dobrého jména organizace je včasné a slušné informování odmítnutých uchazečů.

3.2.8. Uveřejnění nabídky zaměstnání

Po předchozí přípravné fázi je čas nabídku uveřejnit. Dnem uveřejnění nabídky začíná období, během něhož je možné se o zaměstnání ucházet a během něhož se jedná s uchazeči

a shromažďují se o nich potřebné dokumenty. Je vhodné nespolehat pouze např. na inzerát, ale kombinovat více metod. Toto období by nemělo být příliš dlouhé, ani příliš krátké. Délka období záleží na potřebách organizace, ale i na typu obsazované pozice. Obecně platí, že pro méně kvalifikované pozice stačí doba kratší.

3.2.9. Shromažďování dokumentů a jednání s uchazeči

Tento krok získávání pracovníků má mimořádný dopad na celý proces, protože jednání se zájemci o zaměstnání rozhoduje o tom, zda se z těchto zájemců stanou skuteční uchazeči. Jde hlavně o to, aby představitelé organizace svým chováním vhodné zájemce neodradili.

3.2.10. Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací

Během tohoto procesu se z celého souboru uchazečů, zpravidla na základě jimi předložených dokumentů, vybírají ti, kteří se zdají být vhodní pro zařazení do vlastního procesu výběru. Porovnává se způsobilost uchazeče vyplývající z předložených dokumentů s požadavky na pracovní místo. Výsledkem předvýběru uchazečů je zařazení do tří skupin: velmi vhodní, vhodní a nevhodní.

3.2.11. Sestavení seznamu pozvaných uchazečů k výběrovým procedurám

Sestavení tohoto seznamu je závěrečný krok procesu získávání zaměstnanců. Ideální počet, který umožňuje odpovědně přistupovat k výběru a přitom příliš nezatěžovat rozpočet organizace a pracovníky provádějící předvýběr, se považuje pět až deset uchazečů na jedno pracovní místo. Při obsazování vedoucích či vysoce kvalifikovaných funkcí je vhodnější pozvat větší počty uchazečů.

4. Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavků, obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.⁴

Výběr musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Musí mít strategickou povahu. Neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by naprosto spolehlivě uměla vybrat toho skutečně nejlepšího pracovníka. V procesu výběru se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném místě. Hrají zde významnou roli metodologické otázky, že vlastnímu výběru pracovníků nutně musí předcházet výběr kritérií posuzování uchazečů a výběr metod tohoto posuzování.

Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod, má rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít k dispozici.

4.1. Posuzování uchazeče

Posuzování uchazeče je klíčovým problémem při výběru pracovníků. Především dochází k posuzování míry vhodnosti jednotlivých uchazečů pro obsazované pracovní místo s přihlédnutím na charakteristiky pracovníka a specifikace daného místa. Největší potíží v práci personalistů je fakt, že posuzují osobnost člověka, tedy soubor jeho znalostí, dovedností a jiných vlastností. Kvantifikace těchto prvků je téměř neměřitelná. Uchazeči se tedy klasifikují podle předem určených kritérií. Tato kritéria je nutné stanovit ještě před výběrem a jsou to především:

- Požadavky obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost.

4 KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, 3. vyd., Management Press Praha, 2007

- Kritéria pracovního výkonu, tedy požadované pracovní výsledky a chování.
- Prediktory úspěšného výkonu, tj. např. reference z předchozího zaměstnání.
- Skupinová a celoorganizační kritéria žádoucích rysů osobnosti pracovníka.
- Faktory a metody, které použijeme k zjišťování a předvídání charakteristik osobnosti požadovaných organizací.
- Vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací.

4.2. Metody výběru pracovníků

Hlavními metodami výběru pracovníků jsou pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti.

4.2.1. Typy pohovorů

Individuální pohovory jsou nejběžnější metodou výběru pracovníků. Jedná se o diskuzi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím pohovor s uchazečem. Jestliže se provádí individuální pohovor pouze s jedním tazatelem, existuje zde nebezpečí chybného nebo povrchního rozhodnutí.

Pohovorové panely jsou skupiny dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním uchazečem. Nejobvyklejším modelem je personalista a linioví manažeři. Tazatelé pak mohou diskutovat o svých dojmech o uchazečově chování během pohovoru.

Výběrové komise je oficiálnější a obvykle větším pohovkovým panelem, svolaným a pověřeným orgány podniku, protože existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru. Výběrové komise mají tendenci být nakloněny sebejistým a výřečným uchazečům.

4.2.2. Assessment centre

Assessment centre nabízí komplexnější přístup k výběru pracovníků. Tento proces tvoří řada hodnotících postupů a má zpravidla následující rysy:

- Největší pozornost se soustřeďuje na chování.
- Používají se různé úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě. Tyto úkoly zahrnují hraní role, kdy se jedná s jiným člověkem, a skupinové úkoly. Předpokládá se, že výkon uchazeče během těchto simulací předpovídá jeho budoucí pracovní chování.
- Jako dodatek ke skupinovým úkolům se používají pohovory a testy.
- Výkon je měřen v několika rovinách, a to z hlediska schopností požadovaných k dosažení žádoucí úrovně výkonu na konkrétním pracovním místě nebo na konkrétní úrovni v organizaci.
- Několik uchazečů nebo účastníků je hodnoceno najednou, aby byla umožněna jejich interakce mezi nimi a aby klima při plnění úkolů bylo otevřenější a participativnější.
- Za účelem zvýšení objektivity hodnocení se používá několika hodnotitelů či pozorovatelů. Je žádoucí, aby do akce byli zapojeni vyšší a vrcholoví vedoucí pracovníci. Všichni hodnotitelé musejí být pečlivě vyškoleni.

Dobře prováděné assessment centre může vést k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu a budoucího pokroku u pracovníka než posuzování uchazeče prováděné liniovými, či dokonce personálními manažery běžným, tradičním a často nekvalifikovaným způsobem.

4.3. Zásady výběru pracovníků

Výběr pracovníka má být založen pouze na základě jeho schopností a vhodnosti pro obsazované pracovní místo. Samozřejmostí profesionální personální práce je důsledné dodržování platných zákonů. Zejména se jedná o zákony upravující vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Nejen psané právo tvoří základ pro jednání organizace, ale i zásady slušného jednání a vzájemný respekt. Informace vzájemně předávané jsou považovány za důvěrné a pravdivé. Metody a procedury výběru musejí být pro uchazeče přijatelné, nesmějí se dotýkat lidských práv a důstojnosti.

4.4. Závěrečné fáze

Závěrečné fáze dělíme na tři základní procesy:

- 1) Potvrzení nabídky.
- 2) Pracovní smlouva.
- 3) Sledování a podpora nového pracovníka.

5. Přijímání a orientace pracovníků

Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. Lze je chápat dvojitým způsobem: v užším a širším pojetí. Užší pojetí přijímání pracovníků tvoří procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí zahrnuje kromě předchozího případu i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace.⁵

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci vykonávat práci.

Dalším nezbytným krokem je, aby pracovník personálního oddělení ústně seznámil nového pracovníka, nebo pracovníka, jehož pracovní zařazení v organizaci se podstatněji mění s právy a povinnostmi vyplývajícími jednak z pracovního poměru v organizaci, jednak z povahy práce na příslušném pracovním místě.

Musí také proběhnout zařazení pracovníka do personální evidence, tj. pořízení osobní karty, pořízení mzdového listu, vystavení podnikového průkazu apod. V případě, že jde o přijímání nového pracovníka, je třeba převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list sloužící pro potřeby důchodového zabezpečení.

Nezbytným krokem je uvedení pracovníka na pracoviště. V této fázi dochází k seznámení s kolektivem, seznamuje se s pravidly bezpečnosti práce na pracovišti, bezprostřední nadřízený ho seznámí s jeho právy a povinnostmi a případně dochází k zaškolení.

Na závěr je pracovníkovi předáno konkrétní pracovní místo, nezbytné zařízení a materiál pro vykonávání práce.

5 KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, 3. vyd., Management Press Praha, 2007

5.1. Orientace pracovníků

Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.⁶

Druh a množství informací, kterých se pracovníkovi během orientace dostane, závisí na povaze vykonávané práce, na postavení pracovního místa, na které byl pracovník přijat, v hierarchii funkcí organizace i na povaze organizační jednotky, v níž se pracovní místo nachází. Orientace pracovníků má značný vzdělávací aspekt.

5.2. Časový plán orientace pracovníka

Zpravidla bývá pro nového pracovníka obtížné absorbovat všechny informace spojené s orientací najednou či v krátké době. Ústní informace by mu měly být poskytovány po částech podle určité priority. Orientaci nelze také provádět jen pomocí písemných materiálů, ale ústní a písemná forma orientace by měly být účelně sladěny. Tento proces by měl být dobře naplánován a prováděn pomocí vhodných metod.

⁶ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, 3. vyd., Management Press Praha, 2007

6. Praktická část

6.1. O společnosti Eaton Corporation

Eaton je celosvětově působící společností v oblasti elektrických systémů, zařízení pro distribuci a řízení elektrické energie; hydraulických komponentů, systémů a služeb pro průmyslová a mobilní zařízení; palivových, hydraulických a pneumatických systémů v leteckém průmyslu pro civilní a vojenské využití; systémů hnacích ústrojí a jednotek pro nákladní a osobní vozidla zajišťujících optimalizaci výkonu, spotřeby paliva a bezpečnosti. Obrat celé společnosti Eaton Corporation dosáhl v roce 2008 částky 15,4 miliard USD.

Společnost Eaton má přibližně 70.000 zaměstnanců a své výrobky dodává zákazníkům ve více než 150 zemích.

Eaton v České republice

Společnost Eaton Elektrotechnika s.r.o. je dceřinou společností koncernu Eaton Corporation. Firma vstoupila na český trh v roce 1993, v září 2009 změnila společnost Moeller v souvislosti s integrací do skupiny Eaton název na Eaton Elektrotechnika s.r.o.

Významnou součástí společnosti Eaton Elektrotechnika je výrobní závod v Suchdole nad Lužnicí, kde se vyrábějí proudové chrániče, jističe, rozváděčové skříně a další komponenty. Se svými více než tisíci pracovníky se firma řadí mezi nejvýznamnější zaměstnavatele v Jihočeském kraji.

Důležitou roli v rámci koncernu plní také distribuční a skladové centrum BDC v Pohořelicích u Brna, které zajišťuje dodávky celého sortimentu produktů Eaton a Moeller zákazníkům v České republice a zemích střední a východní Evropy. Viz příloha č.2

Organizační uspořádání

Eaton Elektrotechnika zaměstnává v současné době 1 250 pracovníků. Statutárním orgánem je jednatel společnosti. Dále se organizace dělí na další 3 části: prodej, výroba a

logistika. Tyto části mají své vlastní organizační struktury uspořádané tak, aby pokryly potřeby činnosti podniku.

Organizační schéma společnosti je obsaženo v příloze č.1

6.2. Personální potřeby a plánování ve firmě

Stávající vytvořená organizační struktura rostla s firmou cca 17 let, dá se proto s jistotou mírou určitosti tvrdit, že dobře pokrývá nejdůležitější pracovní procesy. Personální plánování se v tuto chvíli soustředí zejména na pokrytí případných odchodů nebo nadbytečnosti lidských zdrojů v rámci těchto procesů – optimalizace personálního stavu v jednotlivých odděleních a částech firmy. Vyjimky tvoří situace, kdy firma reaguje na nové podněty na trhu (nová výrobní technologie, prodej nové řady produktů, rozšíření nebo omezení poskytovaných centrálních služeb, atd.) nebo reorganizuje některou ze svých částí jako reakci na záměr a potřeby nadnárodní korporace do které spadá (podměty globálního trhu). Takto byla například v nedávné době rozšířena organizační struktura o pracovní funkce, které mají na starost optimalizaci interních procesů v souvislosti s vyvíjející se novou panevropskou legislativou. Stejně tak firma reagovala obráceně na spuštění nové výrobní haly v jiné východoevropské zemi a po přesunutí jedné montážní linky do tohoto nového závodu převáděla a adaptovala původní zaměstnance z této linky u nás do jiných částí výroby. Tato rozhodnutí a jejich realizace podléhá přípravě, která zahrnuje konsensus vedení firmy o pozitivním dopadu těchto zamýšlených změn a plánování všech souvisejících aspektů, jako je např. dostupnost pracovní síly v požadovaném čase a způsob efektivního řešení opačné situace, kdy např. snížení stavu pracovníků sebou přináší nutnost provedení takových opatření, která ze zákona představují další finanční zátěž pro firmu (propouštění zaměstnanců s odstupným atd.).

Při personálním plánování je zároveň nutné realisticky vyhodnocovat situaci na místním trhu pracovních sil, která má svá specifika (výpovědní lhůta, míra nezaměstnanosti lišící se v regionech, dostupnost určitého typu vzdělání a praxe, cena lidských zdrojů).

Spektrum pracovních funkcí ve společnosti se dá rozdělit na následující 3 základní skupiny:

- Management
- Administrativní a technicko-hospodářští pracovníci
- Manuální pracovní síla

V každé z organizačních částí jsou tyto základní skupiny zastoupeny celou řadou jednotlivých profesí, které mají svá specifika.

Definování kvalifikačních a osobnostních požadavků pro jednotlivá pracovní místa

Manuální pracovní síla

Zastoupená ve výrobní a logistické části. Firma zaměstnává následující profese:

Montážní pracovník

Skladový dělník

Svářeč

Brousič

Lakýrník

Pracovník údržby

Pracovník úklidu

Pracovník ostrahy

Mistr

Obsazení těchto profesí s výjimkou údržby, úklidu a ostrahy je závislé na hospodářské situaci firmy – množství zakázek - reálná potřeba vedením zkušeného mistra a za splnění určitých dalších osobnostních a charakterových předpokladů jako je ochota spolehlivě dodržovat pracovní dobu, usilovat o maximální kvalitu svěřených výrobků nebo činnosti, respekt k týmové práci. Tyto zaměstnanci společnosti Eaton Elektrotechnika nejčastěji nábory přímou cestou v regionu, kde je lokalita, která má právě potřebu navýšit kapacitu pracovní síly výroby k pokrytí poptávky ovlivňuje počet zaměstnanců, kterým je v těchto profesích přidělována práce (tzn. flexibilita výroby).

V pozici montážní pracovník a skladový dělník najdou uplatnění i lidé se základním vzděláním v přiměřeně dobré fyzické kondici se schopností rychle se zapracovat apod.

Klíčovou rolí v organizační struktuře výrobní a logistické části jsou mistři. Tito lidé jsou často zodpovědní za vedení 25-45 manuálních zaměstnanců a jejich schopnosti jsou často důležité pro realizování záměrů firmy. Kromě prokázané odbornosti v té části výroby nebo skladového procesu, na kterou jsou alokováni, je u mistra nejvíce důležitá schopnost vedení lidí (plánování činností směny, úkolování jednotlivých zaměstnanců, kontrola prováděné práce, kontrola absencí, přenos informací z porad k řadovým zaměstnancům, odpovědnost za výsledky směn, podávání reportů o činnostech směny zpět nadřízeným).

Administrativní a THP

Ve firmě je zastoupená následujícími pozicemi:

Tab.1

Pozice	Minimální kvalifikační požadavky
Obchodní zástupce s elektrotechnických vzděláním	VŠ, SŠ s elektrotechnickým zaměřením 2 roky praxe jako obchodní zástupce mírně pokročilá aj
Obchodní zástupce pro klíčové zákazníky	VŠ, SŠ s elektrotechnickým zaměřením 4 roky praxe jako obchodní zástupce pokročilá aj
Vedoucí obchodního oddělení	VŠ, SŠ s elektrotechnickým zaměřením 4 roky praxe jako obchodní zástupce 2 roky praxe ve vedení zaměstnanců pokročilá aj schopnost strategického plánování a motivování zaměstnanců
Administrativní pracovník v prodeji (asistentka, pracovník zákaznického oddělení, aj.)	mírně pokročilá aj 1-2 roky praxe v administrativě výhodou znalost práce na PC
Specialista marketingu	mírně pokročilá aj 1-2 roky praxe v administrativě výhodou znalost práce na PC znalost nebo 1-2 roky praktické zkušenosti s marketingovými činnostmi v obchodně výrobní organizaci
Specialista personální práce	mírně pokročilá aj 1-2 roky praxe v administrativě výhodou znalost práce na PC 1-2 roky praktické zkušenosti s personálními činnostmi v obchodně výrobní organizaci
Specialista IT	mírně pokročilá aj odborné IT vzdělání specializace na systémovou podporu, programování, správu sítí a zařízení
Produktový specialista	VŠ, SŠ s elektrotechnickým zaměřením 2 roky a více let odborné praxe v elektrotechnice pokročilá aj
Nákupčí	pokročilá aj SŠ, VŠ vzdělání analytické a vyjednávací schopnosti orientace na trhu s komoditami
Disponent logistiky	pokročilá aj 2 roky praxe v administrativě výhodou znalost práce na Pc, zejména MS Excel zkušenost z logistiky výhodou - skladové hospodářství, problematika dopravy a cel,

	mezinárodní obchod
Specialista BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci	mírně pokročilá aj znalost související legislativy a předpisů znalost firmy znalost práce na PC
Specialista technické dokumentace	pokročilá aj znalost související legislativy a předpisů znalost výrobků a výrobních procesů znalost práce na PC
Metodik a kontrolor kvality	znalost výrobků a výrobních procesů zkušenost s metodikou a řízením kvality v organizaci znalost platné legislativy a předpisů znalost práce na PC
Finanční účetní	2 roky praxe jako finanční účetní
Mzdová účetní	znalost předpisů a platné legislativy pro výpočet a správu mezd znalost práce na PC
Finanční kontroler	znalost interních procesů zkušenost s finanční analýzou znalost platné legislativy a předpisů v oblasti daní a auditu znalost práce na PC mírně pokročilá aj

Tabulka pozic a kvalifikačních požadavků pro zaměstnance společnosti Eaton Elektrotechnika

Ve výše uvedené tabulce jsou uvedeny ideální standardy při přijímání pracovníků.

Firma Eaton Elektrotechnika dále využívá model juniorských pozic. Kdy přijme člověka, který v danou chvíli nesplňuje uvedené požadavky, ale vzhledem k jeho potenciálu se dá předpokládat, že se při dostatečném vlastním nasazení a při dobrém vedení (vstupní a průběžná školení, průběžné koučování) se do požadované úrovně během přijatelné doby 0,5 až 2 roky zapracuje. Stejně tak je firma schopná využít kandidátů, kteří ideální stanovený profil už sice překročili, ale je s nimi počítáno, že jakmile pochopí interní procesy a strategii ve firmě, tak bude přesunut do některé z vedoucích rolí, která odpovídá jejich stávající specializaci.

Management

V manažerských pozicích ve firmě Eaton Elektrotechnika pracují lidé, kteří mají v uvedených oborech již podstatné dlouholeté zkušenosti, mohou řídit ostatní zaměstnance, podílejí se na strategickém plánování a nebo řídí komplexní projekty.

Klasifikační požadavky na manažerské pozice jsou např. 5-7 let v oboru, zkušenost nebo dobrý potenciál pro vedení jiných zaměstnanců, schopnost nadhledu, schopnost stanovovat priority, motivovat ostatní a splnit cíle. Při posuzování jednotlivých kandidátů je i přihlíženo na to, zda je kandidát schopen reprezentovat firmu odpovídajícím způsobem. Nedílnou součástí práce je každodenní komunikace v cizím jazyce ,ať už interně v rámci nadnárodní korporace nebo se zákazníky.

Definování strategie personální práce v organizaci

Personální strategie firmy Eaton Elektrotechnika je v současné době realizována v následujících oblastech:

- Trénink a rozvoj zaměstnanců
- Odměňování
- Pracovní prostředí a péče o zdraví zaměstnanců

Trénink a rozvoj zaměstnanců

Pro některé pracovní funkce je pro firmu výhodnější soustředit se na stabilizaci zaměstnanců v pracovních funkcích, do kterých byli najati. Školení a trénink určitých dovedností vede ke zvyšování kvality a rychlosti prováděných operací – zvyšování efektivity práce.

Případy tréninkových a rozvojových aktivit organizovaných pro zaměstnance:

Školení obchodních dovedností, prezentačních dovedností, technická školení, jazykové kurzy, logistické procesy, dovednosti mistra (vedení lidí, vedení porad, atd.).

Odměňování

Model odměňování je nastaven na fixní a variabilní složku mzdy. Odměňování zaměstnanců je klíčové pro jejich udržení a dostatečného pracovního výkonu. Při nastavování modelu odměňování je důležité adekvátní nastavení dostatečně motivující variabilní složky mzdy, konkurenceschopnost modelu odměňování v porovnání s trhem a pravidelná valorizace mezd.

Pracovní prostředí a péče o zdraví zaměstnanců

Pracovní prostředí je důležité ve výrobní a skladové části. Například ve výrobním závodu je lakovna, ve které jsou výpary z barev, hluchnost strojů a teplo. Firma Eaton Elektrotechnika neustále měří, zda ukazatelé hodnot vyhovují náročně nastavený vnitřním kritériím. Dále dochází k nákupu ochranných pracovních pomůcek a k pravidelným diskusím se zaměstnanci.

V obchodních kancelářích se klade důraz na možnost občerstvení (k dispozici několik kuchyňských prostor), výzdoba kanceláří a kvalitní židle.

V logistickém centru je k dispozici velká jídelna.

Definování strategie náboru

Při stanovení strategie náborů bereme v úvahu minimální kvalifikační požadavky a jejich dostupnost na trhu práce. S tímto vědomím je volena optimální cesta, jak oslovit kandidáty, o kterých se domníváme, že by tyto požadavky nejlépe splňovaly.

Klíčové faktory, které se zvažují při přijímání pracovníků: náklady, čas, dlouhodobá využitelnost navrhovaného zdroje.

Typy náborových aktivit používané firmou Eaton Elektrotechnika

- **Přímý nábor** – využívá se zejména ve výrobním závodě a v logistickém centru. Žadatelé o zaměstnání přichází sami, většinou díky výhodnosti polohy pracoviště vzhledem k jejich bydlišti. Zde je vhodné zmínit, že v Suchdole nad Lužnicí, kde má firma výrobu, je považována za nejvýznamnějšího zaměstnavatele regionu. V jihomoravském kraji, tam kde je logistické centrum firmy, tuto výhodu při náboru bohužel nemá. Přímý nábor vypadá následovně : ve vstupní části firmy (recepce, vrátnic) jsou umístěny dotazníky pro žadatele o zaměstnání, v dotazníku je zjišťováno kromě identifikačních údajů a kontaktů pro zájemce o zaměstnání, je zjišťováno jejich předchozí pracovní zkušenosti, případná zdravotní omezení práce o kterou má zájem a finanční očekávání. V případě, že je potřeba obsadit nové pracovní místo na pracovní směně, kontaktují personalisté v dané lokalitě zájemce z takto vytvořené databáze, kteří se dostaví ke krátkému cca. 15 min, osobnímu pohovoru na personálním oddělení. Pakliže personalisté neshledají na základě pohovoru žádnou překážku, která by nasvědčovala, že se kandidát nestane dobrým zaměstnancem, postoupí jej k seznámení mistrovi směny, na které by měl být zaměstnán. Mistr ukáže kandidátovi práci, kterou by vykonával, seznámí ho se způsobem zaučení (2-3 dny) s časovým rozvrhem směny a s dalšími jednotlivostmi, které mají vliv na vykonanou práci. Součástí této fáze přijímání mlže být např. ve výrobním provozu: předložení technické dokumentace a ověření, zda jí kandidát rozumí. V logistické části to může být např. test schopnosti práce s kalkulačkou a zrakový test. Pakliže se mistr s kandidátem shodnou, tak se zájemce v nejbližší době stává zaměstnancem.
- **Spolupráce s úřadem práce** – všechny volné pracovní pozice je Eaton Elektrotechnika povinná oznamovat na úřad práce, ÚP zasílá kandidáty z řad registrovaných zájemců o práci. Následuje přijímací proces viz. výše. Zkušenost ukazuje, že zejména při požadavkům na cizí jazyk nebo podstatnější specializovanou odbornost jsou zdroje z úřadu práce nedostatečné.
- **Personální agentury** – Eaton Elektrotechnika spolupracuje se všemi 3 typy personálních agentur (rozdělováno dle jejich zaměření) - PA pro přímý nábor (tzn. executive search), PA pro nábor administrativních a technických profesí

(recruitment) a PA pro dočasné nebo permanentní přidělení manuální pracovní síly. PA na manuální zaměstnance využívá firma ve chvíli, kdy díky nemocnosti nebo neočekávanému nárůstu zakázek není schopna pokrýt výrobní kapacitu z vlastních kmenových zaměstnanců. K využití PA pro nábor administrativních a technických profesí přistoupí firma ve chvíli, kdy se začne silněji projevovat jedna z následujících 2 variant : zájemců o zaměstnání je tolik, že personalisté nejsou schopni uskutečnit kvalitní výběr v požadovaném čase, anebo naopak, stávající firemní zdroje zájemců o zaměstnání nenabízí uspokojivý výběr vhodných kandidátů. PA pro přímé vyhledávání jsou díky relativní náročnosti celého procesu využívány pouze ve vyjimečných případech a pouze pro některé zejména manažerské pracovní funkce.

- **Inzerce**

1. místní – využívá se k podpoření zájmu z řad případných kandidátů v okolí lokality, kde firma práci nabízí. Finančně se jedná o nejméně nákladný způsob inzerce. Zrealizované akce: vylepené plakátky na autobusových zastávkách a nástěnkách obce a přilehlých obcí, odkud chtěla firma získat manuální zaměstnance. Dále informační letáky na školách (více viz níže).
2. internetová – v současné době nejpoužívanější a nejefektivnější způsob náborové inzerce. Vhodnost této metody staví na faktu, že aktivní uživatel internetu je profilově nejpravděpodobněji shodný s potenciálním nejvýhodnějším kandidátem o práci ve firmě (vzdělání SŠ a vyšší, produktivní věk, práce na PC, orientace na internetu, dobrý všeobecný přehled, často jazyková vybava). Firma využívá nejpopulárnějších pracovních portálů, kde má ověřenou vysokou míru odezvy.
3. tištěná – finančně relativně náročná, proto k němu Eaton Elektrotechnika sahá pouze v případech, kdy se odezva na internetu vzhledem k profilu pracovní funkce nezdá dostatečná, anebo tehdy, kdy pracovní funkce předpokládá, že výběr by měl být proveden ze spektra zájemců v celé ČR, Tato inzerce dobře funguje k podpoření zájemců v mimopražských regionech a pro vysoké manažerské funkce, kde je vyšší předpoklad, že si např. finanční ředitel všimne inzerátu v hospodářských novinách, kam chodí denně pro informace potřebné pro svojí práci než na specializované pracovní portály na internetu.

4. rozhlasová – vhodná pro vyvolání okamžitého co nejvyššího zájmu o pracovní nabídky, zejména v situaci, kdy je potřeba nabrat více lidí najednou. Tato metoda použita v okamžiku, kdy bylo potřeba navýšit počet pracovníků o 20.
 5. televizní – Eaton Elektrotechnika využívá synergického efektu s dlouhodobou marketingovou kampaní v rámci, které je sponzorován hokejový pardubický klub a tím je zabezpečena přítomnost značky v TV vysílání – zvyšuje povědomí o značce a zpětně přispívá k zájmu o firmu jako zaměstnavatele. Přímé pracovní inzeráty v TV vysílání firma nerealizuje, okrajově se objevili úvahy o využití prostoru na teletextu.
 6. jiná – vzhledem k náboru, který je potřeba zrealizovat, je firma ochotna uvažovat i o neběžných možnostech náborové kampaně, např. využití pivních tácků pro získání zaměstnanců mužského pohlaví do fyzicky náročného provozu
- **spolupráce se školami** – pro získání absolventů s požadovanou klasifikací a pro zvýšení povědomí o výrobcích firmy se Eaton Elektrotechnika snaží o konzistentní spolupráci s následujícím typem středních a vysokých škol:
 - VŠ s elektrotechnickými zaměřením
 - SŠ a SOU s elektrotechnickým zaměřením
 - SŠ a SOU se strojírenským zaměřením
 - Svářečské školy

Na VŠ jsou realizovány kampaně 2 různými způsoby:

- 1) prezentace firmy na dnech pracovních příležitostí na určité škole
- 2) sponzorování soutěže o nejlepší studentskou práci
- 3) poskytování výrobků – vzorků pro laboratorní testy studentů
- 4) vylepování místní inzerce na nástěnkách školy

Na SOU umožňuje firma studentům absolvovat praxi ve výrobní části firmy, provádí se prezentace na školách při jimi otevřených dnech pracovních příležitostí. Obráceně tyto školy využívají spolupráce s firmou ve chvíli, kdy nabízejí své kapacity novým zájemcům o studium s tím, že studovaný obor využijí v praxi.

- **Veletrhy práce** - v současné době firma nevyužívá, jelikož se jedná o velmi finančně náročný způsob prezentace. Vyjímkou jsou veletrhy práce pořádané některou ze škol, se kterými firma spolupracuje.

7. Průzkum ve společnosti Eaton Elektrotechnika s.r.o.

7.1. Popis průzkumu

Tento průzkum jsem provedla s cílem zjistit, jak uvažují zaměstnanci společnosti Eaton.

V případě, že by negativní odpovědi na otázky v dotazníku převažovaly, tak lze soudit, že firmu opustí větší počet zaměstnanců a proto by po takovém zjištění bylo potřeba naplánovat více zdrojů a více se zaměřit na aktivity spojené s nábořem, zaškolením, výchovou a následným vedením nových zaměstnanců.

V případě, že by odpovědi ukázali pozitivní trend ve firmě ve zjišťovaných oblastech, personální práce by se v následném období daleko spíše zaměřila na práci se stávajícími lidskými zdroji ve firmě (vzdělávání, trénink, rozvoj, koučování, manažerská práce).

Otázky do jednotlivých oblastí v průzkumu byly stavěny na základě nejjednodušších principů a soudobých poznatků z psychologie práce. Vychází se z předpokladu, jestliže člověk pracuje ve společnosti jejíž image a předmět podnikání se mu líbí, vyhovuje mu firemní kultura, způsob komunikace mezi zaměstnanci a jejich vedoucími, styl manažerské práce nebo-li to, jak je veden, důvěřuje-li, že jeho práce v této organizaci má pro celkový výsledek smysl, rozumí-li smyslu svého počínání, rozumí-li smyslu toho, co je po něm požadováno v rámci plnění pracovních povinností a souhlasí-li s těmito cíly, pak výsledky jeho práce budou s největší pravděpodobností mnohem lepší než kdyby tomu tak nebyl. Motivace osobní se v ideálním případě co nejvíce překrývá se zájmy organizace, pak jsou zaměstnanci relativně spokojeni a v rámci svých možností vysoce výkonní.

Dotazník průzkumu spokojenosti

Průzkum zaměstnanců, zjišťování jejich spokojenosti s následujícími oblastmi:

Vztah zaměstnanců ke společnosti Eaton, vztah zaměstnanců k nadřazeným a odměny.

Dotazník

Eaton Elektrotechnika s.r.o.

Celkem dotazníků: 81

THP

Oblast A – vztah zaměstnanců ke společnosti Eaton

Otázka č. 1:

Věřím vedení společnosti Eaton.

Otázka č. 2:

Vidím jasnou souvislost mezi svou prací a firemními cíly.

Otázka č. 3:

Věřím, že firma Eaton má vynikající budoucnost.

Otázka č. 4:

Vedení firmy se úspěšně snaží podporovat zapojování zaměstnanců do rozhodování.

Oblast B – vztah zaměstnanců ke svým nadřízeným

Otázka č.5:

Se svým bezprostředním nadřízeným jsem velmi spokojen.

Otázka č. 6:

Můj bezprostřední nadřízený je výborným vedoucím.

Otázka č. 7:

Můj bezprostřední nadřízený naslouchá mým myšlenkám a obavám.

Otázka č. 8:

Cítím se jako součást týmu.

Oblast C - Odměna

Otázka č.9:

Postupy výběru zaměstnanců na volná místa jsou spravedlivé.

Otázka č. 10:

Společnost Eaton mi poskytuje možnost učit se a rozvíjet.

Otázka č. 11:

Za práci, kterou dělám, dostávám spravedlivou odměnu.

Otázka č. 12:

Domnívám se, že naše benefity jsou stejně dobré nebo lepší než benefity v jiných firmách.

Odpovědi:

Respondenti uváděli své odpovědi na škále 1-5 ke každé otázce.

- 1 – nesouhlasím
- 2 - spíše ne
- 3 - nemám názor
- 4 - spíše ano
- 5 – souhlasím

Grafy výsledků odpovědí na jednotlivé otázky jsou v příloze č.4, Obr.1 až Obr.12

Provedený průzkum byl zaměřen na následující tři oblasti:

Oblast A – vztah zaměstnanců ke společnosti Eaton

Oblast B – vztah zaměstnanců ke svým nadřízeným

Oblast C - Odměna

Oblast A – vztah zaměstnanců ke společnosti Eaton

(Věřím vedení společnosti Eaton a vidím jasnou souvislost mezi svou prací a firemními cíly.)

Nedůvěřují-li zaměstnanci vedení firmy, pravděpodobně jejich rozhodnutí a počínání stejně tak jako úkoly, které na základě svých rozhodnutí vedení požaduje po zaměstnancích nebude respektováno, snaha o splnění takových úkolů bude malá.

(Vedení této pobočky se úspěšně snaží podporovat zapojování zaměstnanců do rozhodování.)

Rozhodnutí, na kterých se zaměstnanci podílejí, považují za vlastní a více se pak zapojují do realizace opatření nebo stanovených cílů na základě těchto rozhodnutí.

(Věřím, že tato pobočka má vynikající budoucnost.)

Důvěřují-li zaměstnanci, že perspektiva firmy je dobrá, nestrachují se o svojí budoucnost a práci a nemají tak naléhavou potřebu rozhlížet se po jiných pracovních příležitostech.

Oblast B – vztah zaměstnanců ke svým nadřízeným

(Se svým bezprostředním nadřízeným jsem velmi spokojen, můj bezprostřední nadřízený je výborným vedoucím a můj bezprostřední nadřízený naslouchá mým myšlenkám a obávám.)

Nejčastější příčinou odchodu zaměstnance od zaměstnavatele je jakákoliv forma déle trvajícího nesouladu se svým nadřízeným.

(Cítím se jako součást týmu.)

I neformální závazek vůči spolupracovníkům pomáhá motivovat a dosahovat tak stanovených cílů. Pakliže se individualita jako součást týmu necítí, necítí ani odpovědnost vůči společným úkolům a výsledkům. Hrozí odchod zaměstnanců nebo jejich liknavost při plnění pracovních povinností.

Oblast C - Odměna

(Společnost Eaton mi poskytuje možnost učit se a rozvíjet, za práci, kterou dělám, dostávám spravedlivou odměnu a domnívám se, že naše benefity jsou stejně dobré nebo lepší než benefity v jiných firmách.)

Podstatnou, často nejdůležitější formou motivace kromě seberealizace a pocitu uspokojení z vykonané práce je odměna. Kromě finančního hodnocení a dalších nepeněžních benefitů si zaměstnanci podle jiných průzkumů a na základě dlouhodobých zkušeností váží na zaměstnavateli toho, že podporuje nebo jinak umožňuje další vzdělávání a jejich osobnostní a profesní rozvoj. Nejsou-li zaměstnanci spokojeni s touto oblastí u stávajícího zaměstnavatele dříve nebo později převáží pocit, že někde jinde by tuto příležitost jistě měli, začnou se rozhlížet po jiném zaměstnání a hrozí odchod.

(Postupy výběru zaměstnanců na volná místa jsou spravedlivé.)

Stejně tak, nemají-li pocit, že existuje příležitost pro kariérový postup a že při obsazování uvolněných, lepších pracovních míst nebude přihlíženo k jejich schopnostem a dovednostem, ale budou uplatněna jiná, často nespecifikovaná nebo nekomunikovaná kritéria, případně dokonce protekcionismus, perspektiva chybí.

7.2. Vyhodnocení průzkumu

Průměrem jsme stanovili procento pozitivních odpovědí pro jednotlivé oblasti, oblast A a C ukázala výsledky mírně pod stanovenou očekávanou normou. Nicméně odchylka a zjištění nejsou až tak alarmující, překvapením byla výrazně vyšší míra pozitivních odpovědí v oblasti B.

Tabulka výsledků průzkumu spokojenosti je v příloze č.3

Na základě těchto zjištění se dá tedy usuzovat následující:

Oblast A – míra identifikace s firmou naznačuje, že hromadný odchod zaměstnanců pravděpodobně nehrozí, lokální personální management považuje míru řízené a neřízené fluktuace cca do 25% za říditelnou. Ve srovnání se zbytkem trhu za přiměřenou. V předchozím roce byla zjištěna obdobná míra identifikace s firmou a během roku došlo jen k několika málo odchodům (6%).

I když podmínky na trhu byly pro fluktuaci zaměstnanců nepříznivé, spousta firem omezila nebo pozastavila nábor, nedomnívám se, že se míra odchodu v příštím roce výrazně zvýší.

Oblast B – odpovědi na otázky v této oblasti jsou vždy očekávány s napětím, neboť vztahy mezi lidmi na pracovišti jsou křehké a mohou se i v relativně krátkém časovém úseku změnit.

Odpovědi však ukázaly, že si zaměstnanci svých nadřízených převážně váží a zároveň mají pocit, že jsou svým nadřízeným a ostatními spolupracovníky respektováni.

Oblast C – odpovědi na otázky v této oblasti jsou obvykle nejméně pozitivní. Představa o míře „vydělaných“ ekonomických zdrojů podléhá inflaci, s množstvím vydělaných peněz se zvětšují nároky na jejich použití a tak se většina z nás snaží vydělávat stále více. Dále zaměstnanci při odpovědi na otázku, zda jsou spokojeni se svým výdělkem často taktizují, že budou-li zdůrazňovat, že si zaslouží větší odměnu, snáze jí takto dosáhnou. Mzdový rozpočet firmy je ovšem omezen i tím, jak se společnosti daří a kolik si může dovolit investovat do svých zaměstnanců. Obráceně, zdravá firma se snaží rozumně hospodařit

pakli-že to není nutné, nechce do mezd zaměstnanců investovat více finančních prostředků než je s ohledem na konkurenci a kvalitu zaměstnávaného personálu potřeba.

62% pozitivních odpovědí představuje podle mne relativní hranici mezi štedře a konzervativně odměňující firmou. Právě v této oblasti je důležité analyzovat jednotlivé otázky, protože ukážou na rozdíl ve vnímání finančního hodnocení jako takového a dalších motivačních nástrojů (rozvoj zaměstnance).

Na základě zjištěných odpovědí se dá předpokládat, že k masivnímu odchodu zaměstnanců v porovnání s předchozím obdobím pravděpodobně nedojde, proto není třeba chystat výrazná opatření pro nábor nových zaměstnanců. Příležitost pro zlepšení je naopak v investici do lidí v plánování jejich dalšího rozvoje tréninkových schémat, tvorbě kariérových plánů.

Shrnutí průzkumu je uvedeno v příloze č.4, Strana 7, Obr.13

Seznam Literatury

- [1] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2007
- [2] KOUBEK, J.: *Personální práce v malých a středních firmách*, Grada Publishing, 2007

Závěr

Tématem této bakalářské práce je přijímání pracovníků. Tento proces spadá do oblasti personální činnosti a vytváří jeden ze základních pilířů činnosti podniku a to, lidský kapitál. Na tomto pilíři závisí úspěch celé společnosti. Lidský element je stále ještě nepostradatelný, musí tedy odpovídat nárokům, které se stále zvyšují spolu s technickým, vědeckým a společenským pokrokem.

V prvních pěti kapitolách jsou teoreticky popsány všechny činnosti vedoucí k úspěšnému uzavření pracovního poměru mezi zaměstnancem. První z těchto činností, plánování, jsem se zabývala v kapitole č. 2. Stanovení cílů a vypracování plánu jsou výchozí body všech manažerských činností. Jsou to základní prvky úspěšného získání nového pracovníka. Úspěšně získaný pracovník je ten, který má požadovanou kvalifikaci a charakteristické vlastnosti, nastoupí v přesném čase, kdy ho společnost potřebuje a nemá potřebu v nejbližší době podnik opustit.

Možnosti, které má personalista při hledání ve vnějších, vnitřních zdrojích jsem popsala ve třetí kapitole. Základem je stanovení zdrojů, požadavků a měřítek hodnocení pro jednotlivá obsazovaná místa. Neplnění kritérií kladených na uchazeče je důležitým aspektem i fáze výběru pracovníka, která je rozebrána ve čtvrté kapitole.

Pátá, poslední teoretická kapitola, popisuje přijímání a orientaci nových pracovníků. Důležitými body jsou podpis smlouvy, předání základních informací o podniku a uvedení nového zaměstnance na pracovní místo.

V posledních dvou kapitolách jsem se zabývala personální problematikou napříč společností Eaton Elektrotechnika s.r.o.. Postup získávání pracovníků v této společnosti byl v práci popsán a doplněn ukázkami některých používaných formulářů.

Na závěr byl proveden průzkum spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Eaton, který svými výsledky ukázal, že jsou zaměstnanci společnosti spokojeni a tím pravděpodobně nehrozí velké množství odlivu zaměstnanců.

Výsledky průzkumu byly předány vedení personálního oddělení, které i přes odchylky, které jsem nastavila, bylo spokojeno. Eaton Elektrotechnika s.r.o. je moderně a centrálně řízená společnost korporací Eaton, kde jsou všechny postupy a procesy pevně dané. I přesto bude zhodnocení průzkumu sloužit jako podklad pro činnost personálního oddělení.

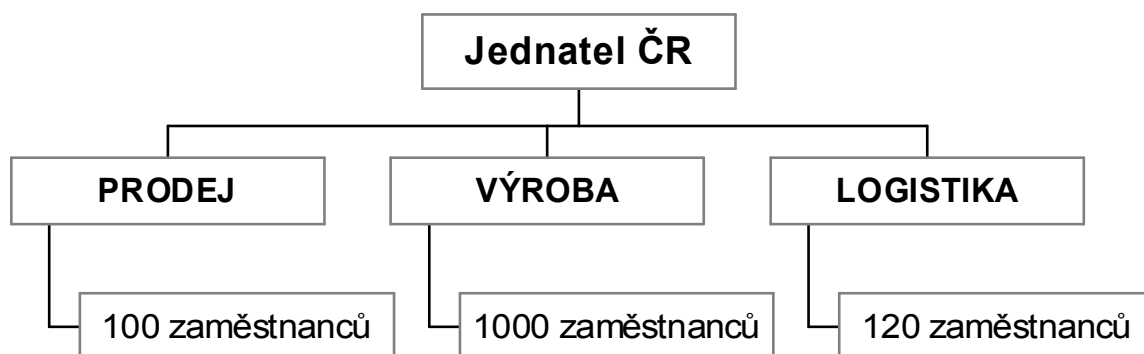
Vzhledem k propracovanému personálnímu systému společnosti Eaton nemám žádná doporučení na zlepšení. Naopak bych doporučila jejich systém přijímání pracovníků a péče o ně některým jiným společností.

Seznam příloh

	Počet stran
PŘÍLOHA č.1: Organigram společnosti EATON Elektrotechnika, s.r.o.	5
PŘÍLOHA č.2: Prezentace společnosti EATON	11
PŘÍLOHA č.3: Tabulka výsledků průzkumu spokojenosti	1
PŘÍLOHA č.4: Grafy výsledků	7
PŘÍLOHA č.5: Dotazník uchazeče o zaměstnání	1
PŘÍLOHA č.6: Obsah osobní složky pro nové zaměstnance	2
PŘÍLOHA č.7: Osobní karta dotazník HR	3
PŘÍLOHA č.8: Seznam dokladů potřebných při nástupu	1
PŘÍLOHA č.9: Inzerát	1

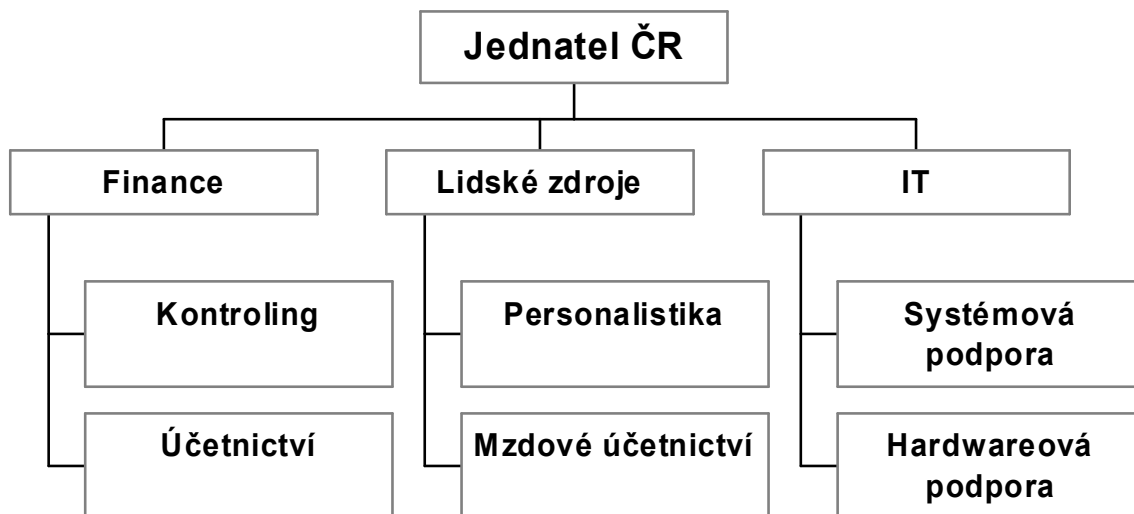
PŘÍLOHA č.1, Strana 1 (celkem5)

Eaton Elektrotechnika s.r.o. v ČR – funkční uspořádání



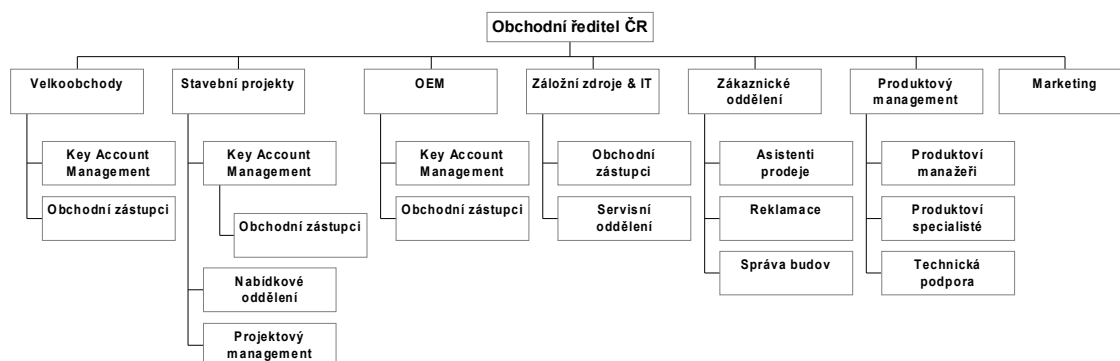
PŘÍLOHA č.1, Strana 2 (celkem5)

Eaton Elektrotechnika s.r.o. – organizace centrálních funkcí



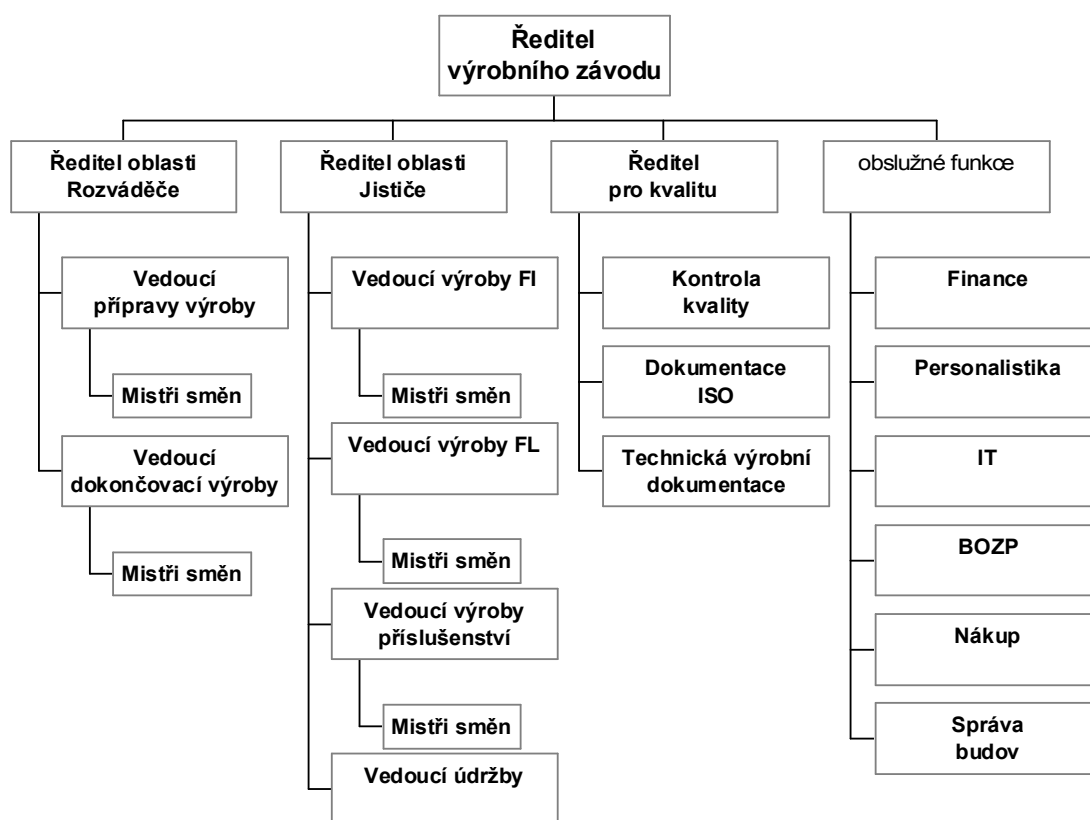
PŘÍLOHA č.1, Strana 3 (celkem5)

Eaton Elektrotechnika s.r.o. – organizace prodeje v ČR



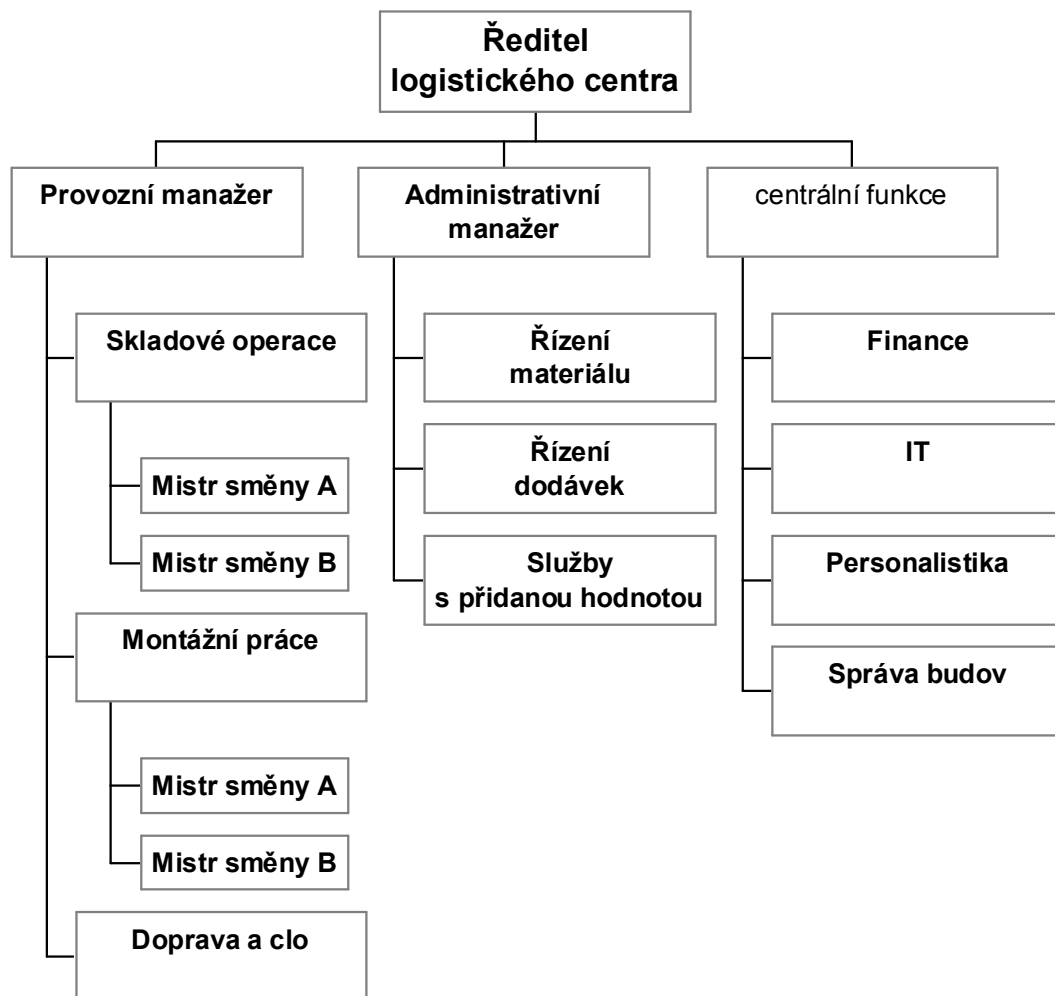
PŘÍLOHA č.1, Strana 4 (celkem5)

Eaton Elektrotechnika s.r.o. – organizace výroby



PŘÍLOHA č.1, Strana 5 (celkem5)

Eaton Elektrotechnika s.r.o. – organizace logistiky



PŘÍLOHA č. 2
Prezentace společnosti EATON
(Počet stran 11)

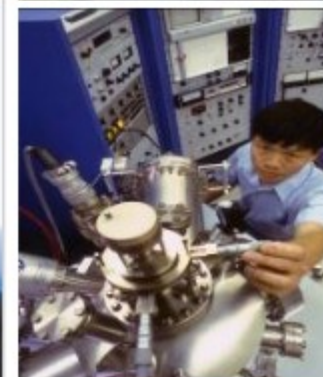


Prezentace společnosti Eaton

2009

Celosvětová působnost Eaton Corporation

- Společnost založena v roce 1911, zakladatel J.O. Eaton
- Centrála v Clevelandu, Ohio USA
- Zákazníci ve více než 150-ti zemích
- Přibližně 75 000 zaměstnanců
- Předseda představenstva & generální ředitel: Alexander M. Cutler



Eaton – energie pro firmy na celém světě



- Pomáháme našim zákazníkům na celém světě lépe využít elektrickou, hydraulickou a mechanickou energii



- Dodáváme energii do tisíců produktů a zařízení. Reagujeme na potřeby rychle se měnícího světa



EATON
Powering Business Worldwide

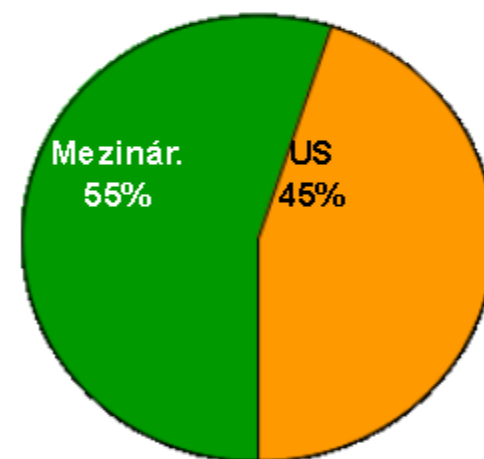
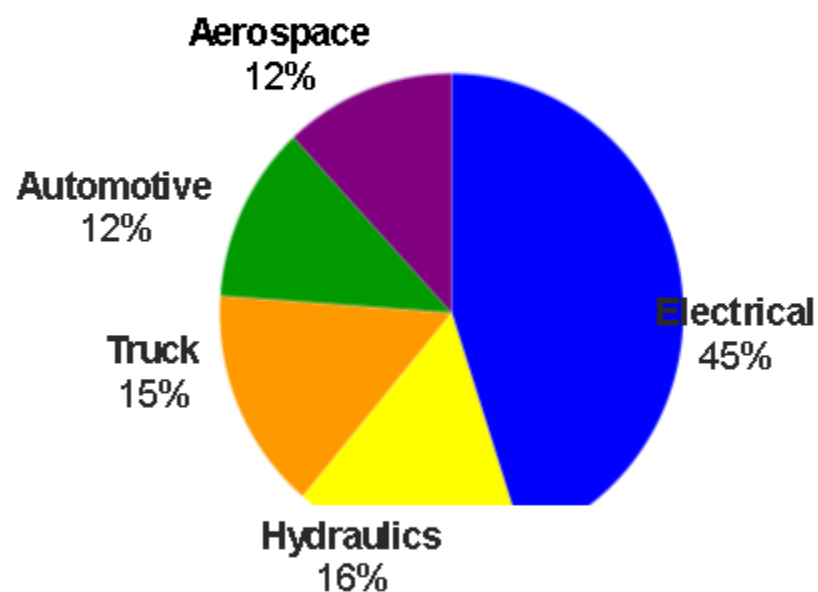
Hodnoty, které přinášíme našim zákazníkům



- Navrhujeme vybavení hydraulickými systémy pro největší výrobce letadel, umožňujeme jejich odlehčení a napomáháme efektivnějšímu využití paliv
- Dodáváme nejvyspělejší technologie, čímž činíme řízení efektivnější, ekonomičtější a šetrnější k životnímu prostředí
- Vytváříme systémy vedení elektrické energie a zajišťujeme, aby elektrická energie byla vždy spolehlivě, bezpečně a hospodárně přivedena tam, kde ji potřebujete
- Vyvíjíme automatické převodovky pro nákladní automobily, čímž umožňujeme stovky miliónů kilometrů bezpečnější a ekonomičtější jízdy

Tržby podle regionů a segmentů

čistý obrat 2008: \$ 15,4 miliard





Eaton Elektrotechnika s.r.o.

Eaton v České republice



Eaton Elektrotechnika s.r.o.

- 1993: vstup společnosti Felten & Guillaume na český trh
- 1998: zahájení integrace do koncernu Moeller
- 2008: zahájení integrace do struktur nového vlastníka Eaton
- 2009: přejmenování na Eaton Elektrotechnika
- Obchodní kanceláře v Praze a v Ústí nad Orlicí
- Distribuční centrum Brno
- Výrobní závod v Suchdole nad Lužnicí



Eaton Elektrotechnika – reference v ČR



Porsche Praha Prošek
Praha



Palác Zdar
Ústí nad Labem



Prodejna Sconto
Liberec



PAP DOPLA
Sušice



Klub seniorů
České Budějovice



Onkologický pavilon FN
Plzeň

Eaton Elektrotechnika – reference v ČR



ENGEL
Kaplice



Třinecká klimatizace
Třinec



FTV Elektrárna
Vyklice



Kasper
Pelhřimov



Systhem
Plzeň



Rezidence EAR
Praha

Další reference: Baxter Kostelec n. Čemými lesy - AMT Vintřův - BD Čermochova, Praha - RD U Nesypky, Praha

Eaton Elektrotechnika – reference export





Powering Business Worldwide

PŘÍLOHA č.3, Strana 1 (Celkem 1)

Tabulka výsledků průzkumu spokojenosti

Eaton Elektrotechnika s.r.o.- ČR výroba														
Okruh zaměření	Číslo	Dotaz	Počet platných odpovědí	Počet odpovědí z celkem oslovených	Aktuálně souhlasí (5+4)	5	4	3	Neví (3)	2	1	Nesouhlasí nebo zcela nesouhlasí (1+2)	Předpokládaná norma CZ	odchylka od předpokládané normy
Leadership/Reputation	1	Věřím vedení společnosti Eaton.	75	93%	64%	32	16	4	5%	10	13	31%	75%	-11%
Manager Effectiveness	5	Se svým bezprostředním nadřízeným jsem velmi spokojen.	72	89%	79%	34	23	12	15%	-0	3	6%	75%	4%
Leadership/Employee Relation Index	9	Postupy výběru zaměstnanců na volná místa jsou spravedlivé.	74	91%	77%	33	24	2	2%	14	1	21%	75%	2%
Eaton Philosophy - Employee Involvement	8	Cítím se jako součást týmu.	75	93%	85%	38	26	0	0%	5	6	15%	75%	10%
Vision/APEX Index/Reputation	2	Vidím jasnou souvislost mezi svou prací a firemními cíli.	75	93%	75%	42	14	8	10%	9	2	15%	75%	0%
Eaton Philosophy - Employee Involvement/Employee Relation Index	4	Vedení této pobočky se úspěšně snaží podporovat zapojování zaměstnanců do rozhodování.	75	93%	72%	38	16	2	2%	11	8	26%	75%	-3%
Eaton Philosophy - Lifelong Learning/APEX Index	10	Společnost Eaton mi poskytuje možnost učit se a rozvíjet.	75	93%	75%	32	24	0	0%	10	9	25%	75%	0%
Vision/APEX Index	3	Věřím, že tato pobočka má vynikající budoucnost.	75	93%	68%	32	19	24	30%	0	0	2%	75%	-7%
Eaton Philosophy Compensation and Rewards/Employee Relation Index	11	Za práci, kterou dělám, dostávám spravedlivou odměnu.	75	93%	51%	17	21	4	5%	19	14	44%	75%	-24%
Manager Effectiveness	6	Můj bezprostřední nadřízený je výborným vedoucím.	75	93%	83%	26	36	10	12%	3	1	5%	75%	8%
Eaton Philosophy Compensation and Rewards	12	Domnívám se, že naše benefity jsou stejně dobré nebo lepší než benefity v jiných firmách.	75	93%	45%	13	21	3	3%	17	21	52%	75%	-30%
Eaton Philosophy - Employee Ideas/Employee Relation Index	7	Můj bezprostřední nadřízený naslouchá mým myšlenkám a obavám.	72	89%	71%	24	27	10	12%	7	4	17%	75%	-4%

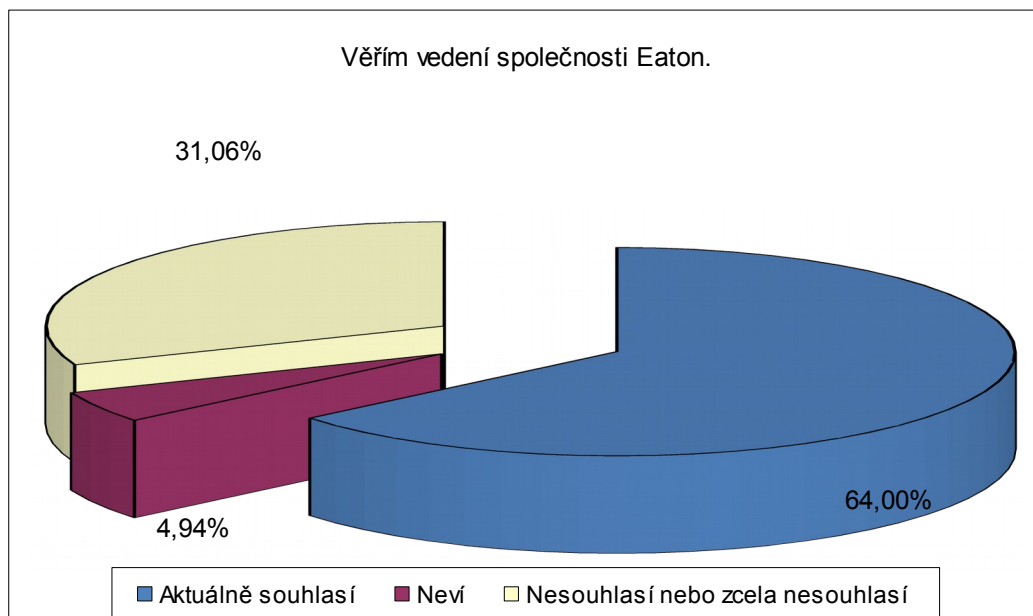
PŘÍLOHA č.4, Strana 1 (celkem 7)

Grafy výsledků průzkumu spokojenosti

Oblast A – vztah zaměstnanců ke společnosti Eaton

Otázka č. 1:

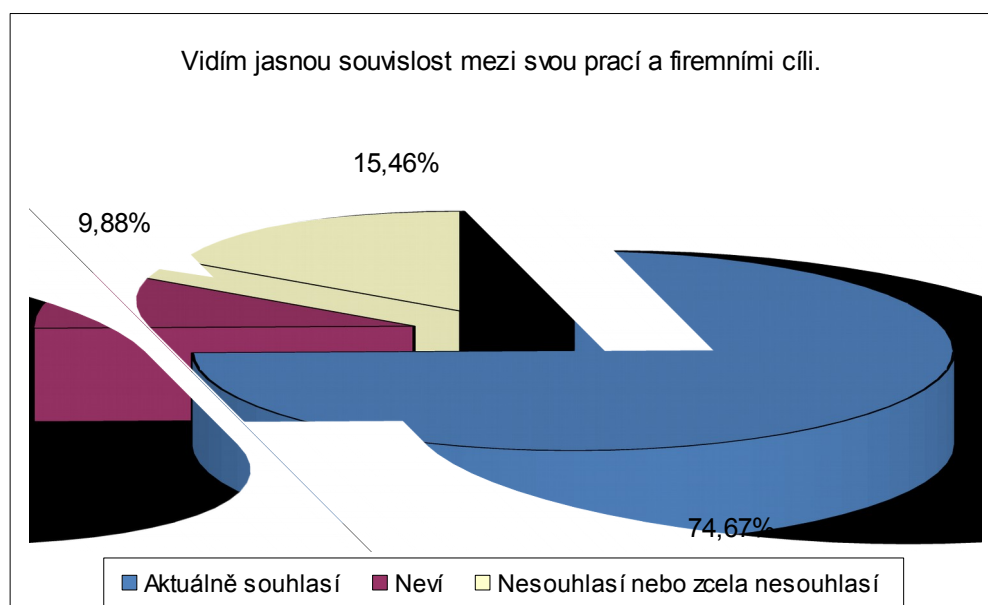
Věřím vedení společnosti Eaton.



Obr. č.1

Otázka č. 2:

Vidím jasnou souvislost mezi svou prací a firemními cíli.



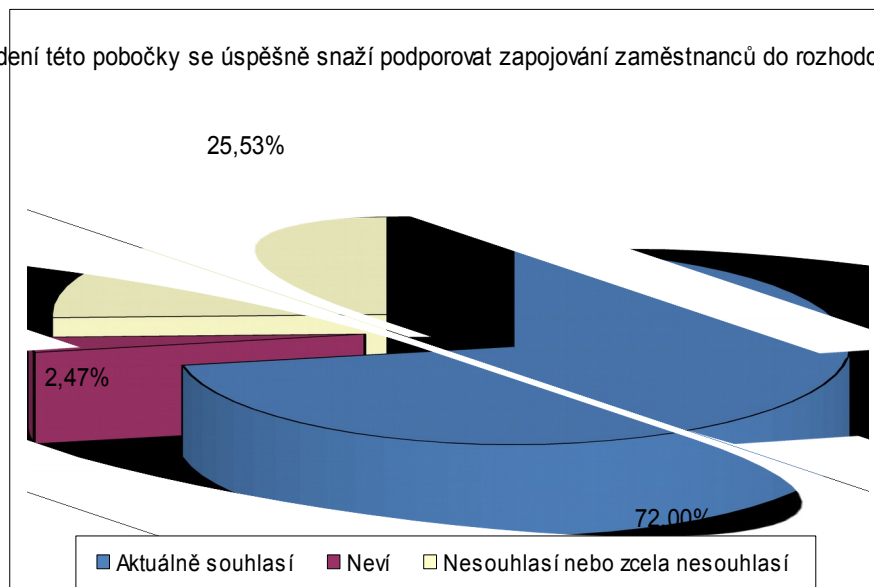
Obr. č.2

PŘÍLOHA č.4, Strana 2 (celkem 7)

Otázka č. 3:

Věřím, že firma Eaton má vynikající budoucnost.

Vedení této pobočky se úspěšně snaží podporovat zapojování zaměstnanců do rozhodování.

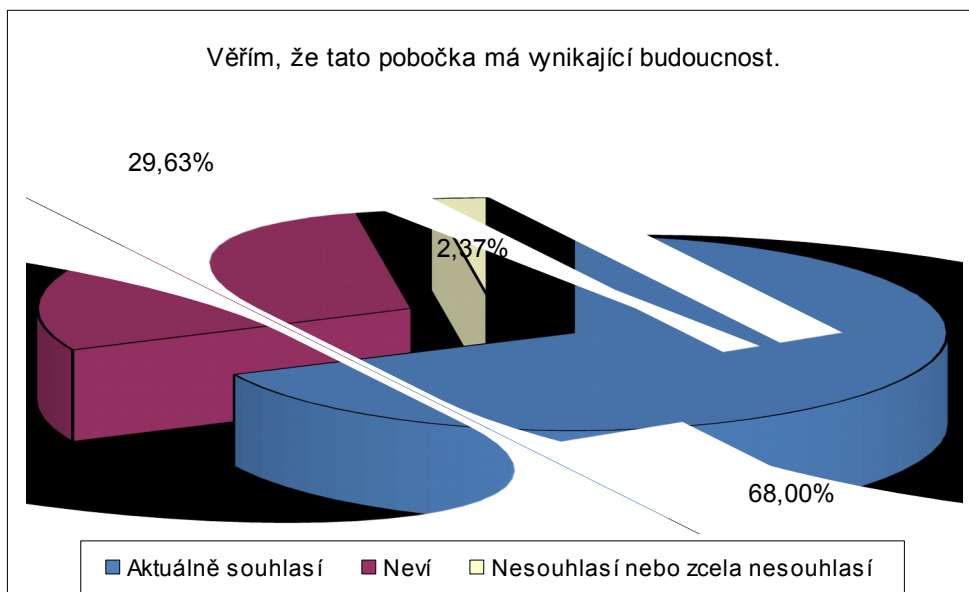


Obr. č.3

Otázka č. 4:

Vedení firmy se úspěšně snaží podporovat zapojování zaměstnanců do rozhodování.

Věřím, že tato pobočka má vynikající budoucnost.



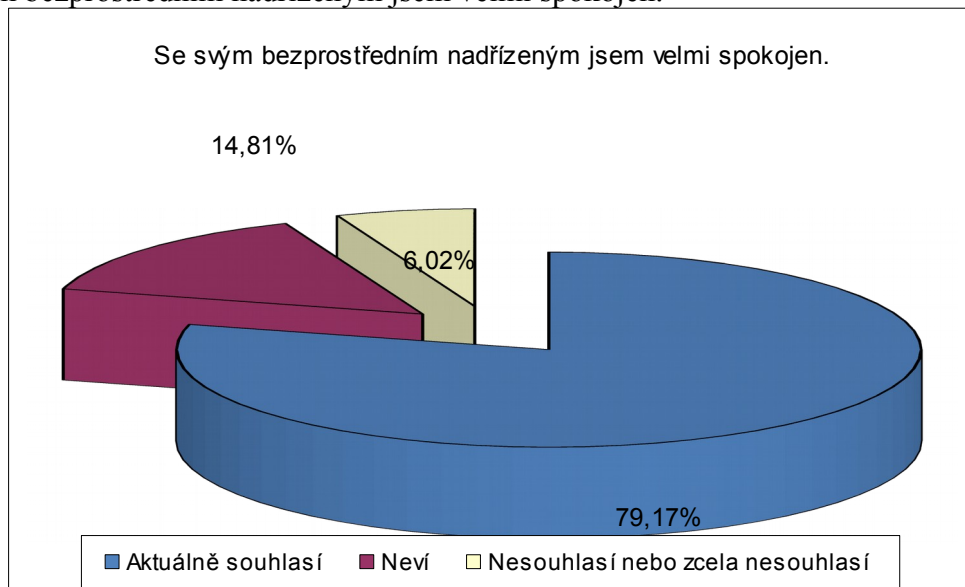
Obr. č.4

PŘÍLOHA č. 4, Strana 3 (celkem 7)

Oblast B – vztah zaměstnanců ke svým nadřízeným

Otázka č.5:

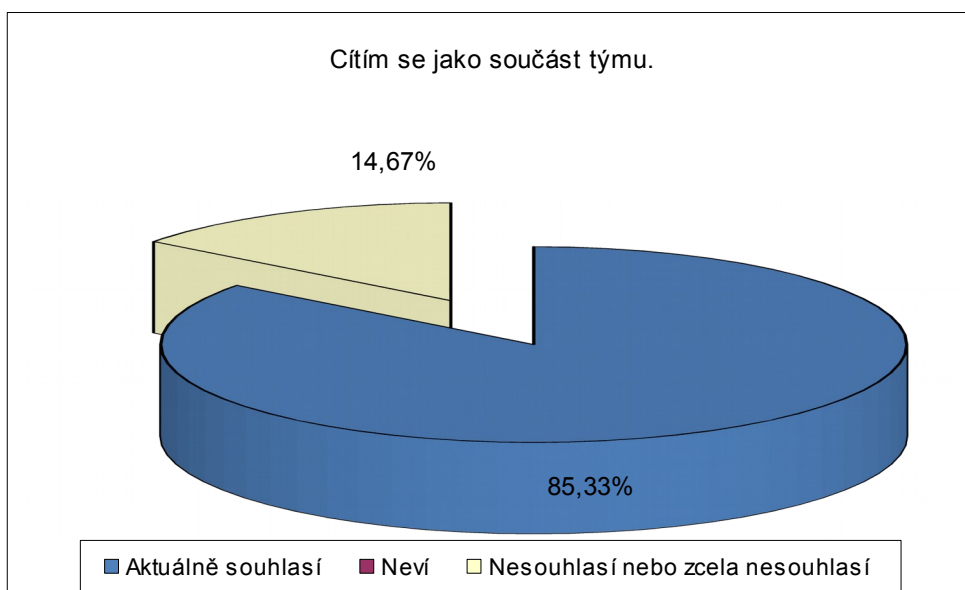
Se svým bezprostředním nadřízeným jsem velmi spokojen.



Obr. č.5

Otázka č. 6:

Můj bezprostřední nadřízený je výborným vedoucím.

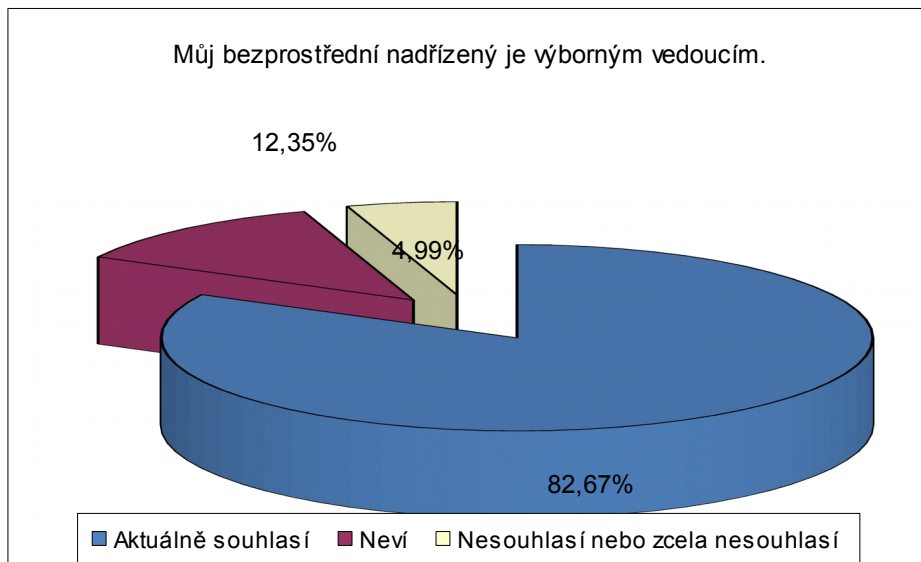


Obr. č.6

PŘÍLOHA č. 4, Strana 4 (celkem 7)

Otázka č. 7:

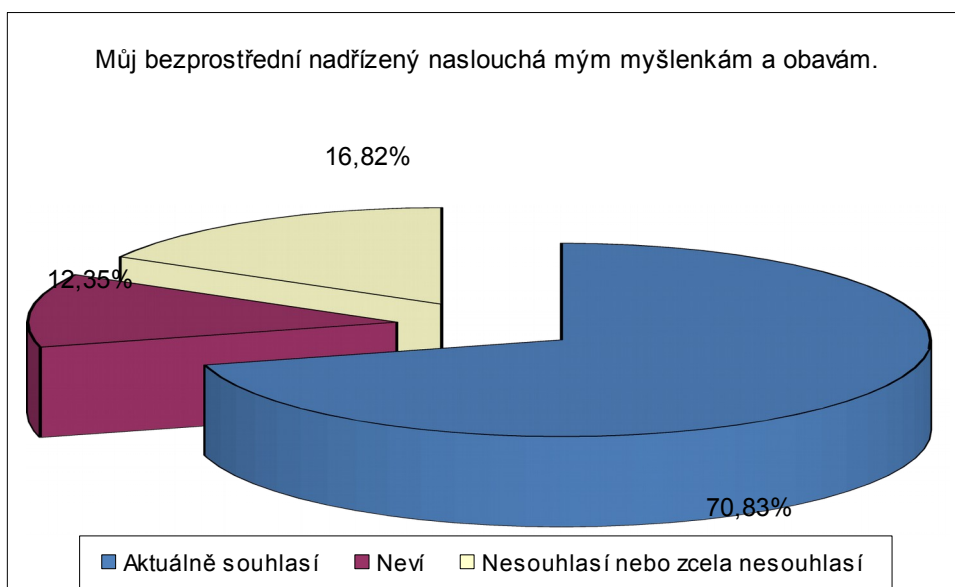
Můj bezprostřední nadřízený naslouchá mým myšlenkám a obavám.



Obr. č.7

Otázka č. 8:

Cítím se jako součást týmu.



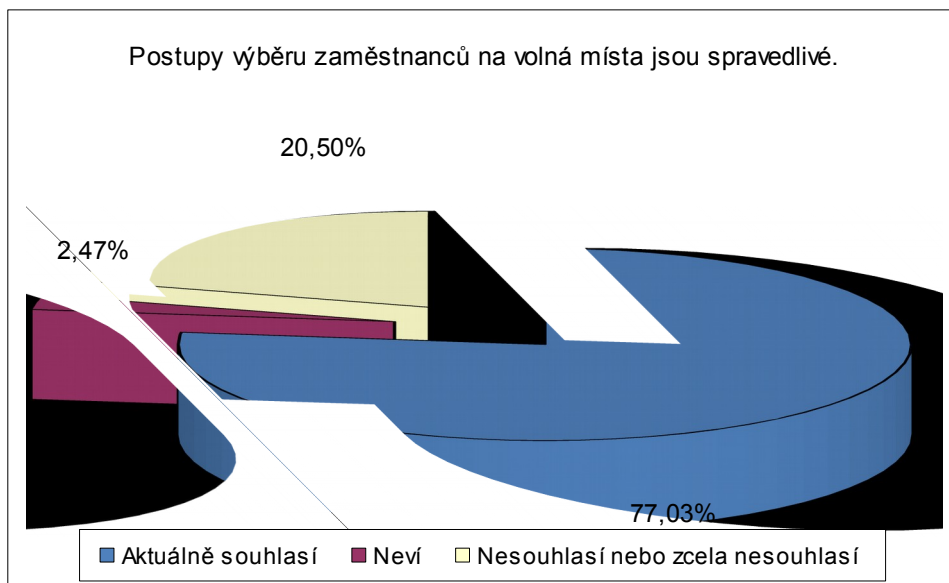
Obr. č.8

PŘÍLOHA č. 4, Strana 5 (celkem 7)

Oblast C - Odměna

Otázka č.9:

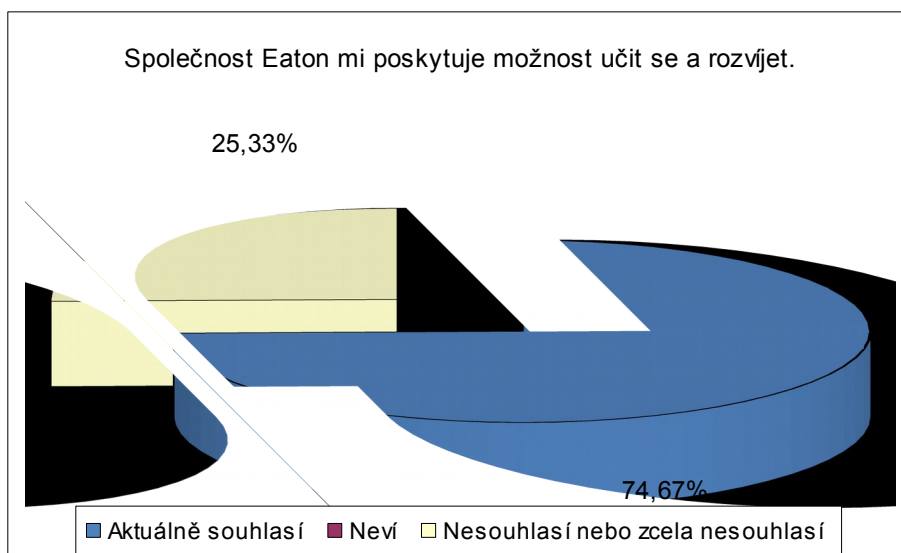
Postupy výběru zaměstnanců na volná místa jsou spravedlivé.



Obr. č.9

Otázka č. 10:

Společnost Eaton mi poskytuje možnost učit se a rozvíjet.

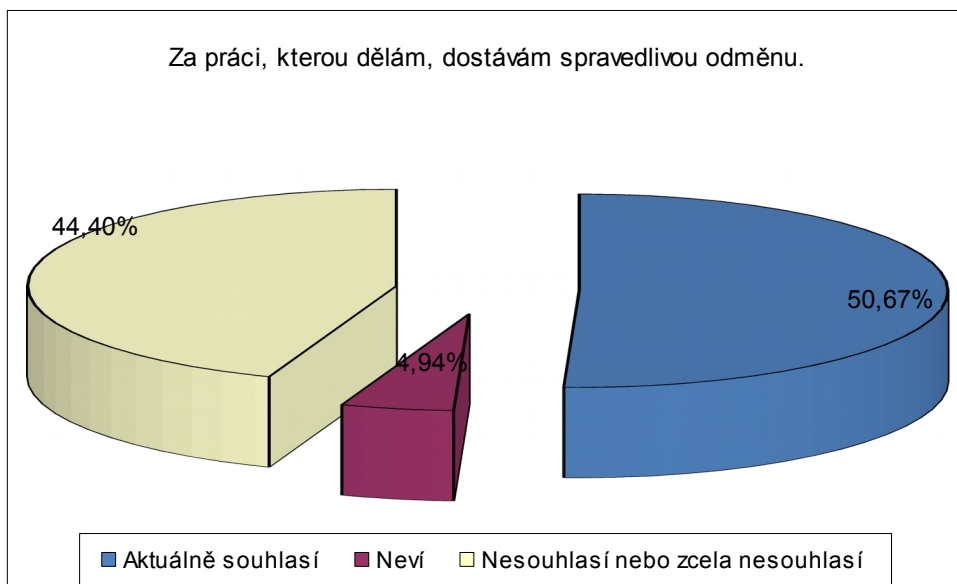


Obr. č.10

PŘÍLOHA č. 4, Strana 6 (celkem 7)

Otázka č. 11:

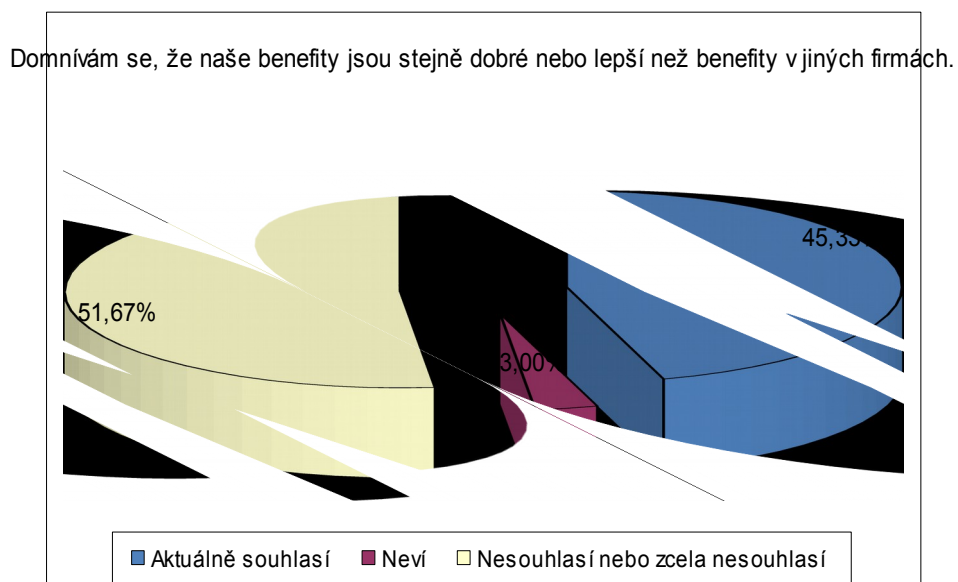
Za práci, kterou dělám, dostávám spravedlivou odměnu.



Obr. č.12

Otázka č. 12:

Domnívám se, že naše benefity jsou stejně dobré nebo lepší než benefity v jiných firmách.

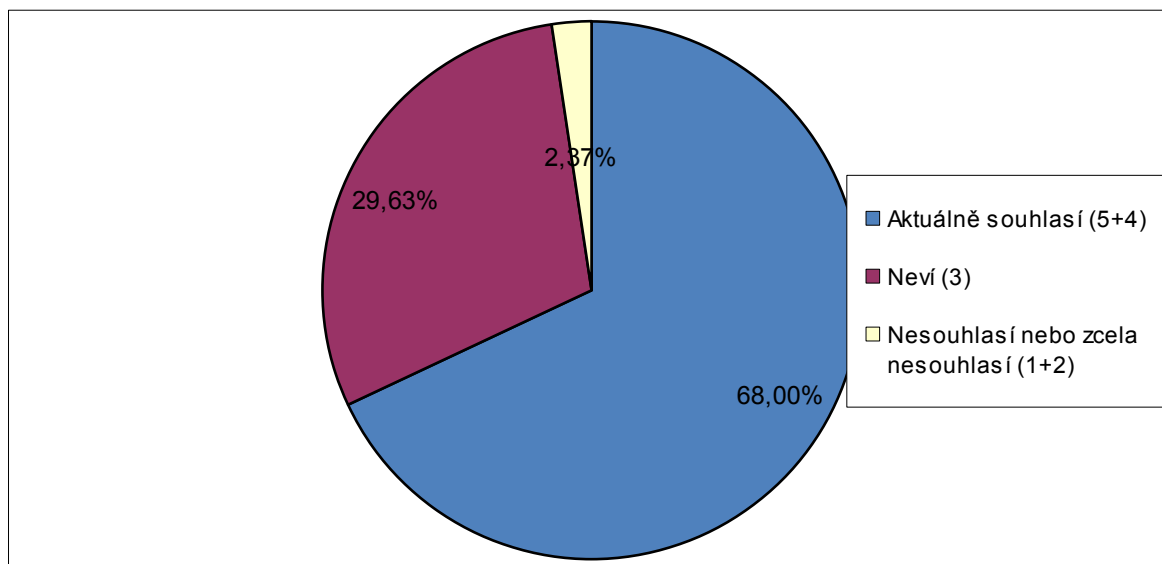


Obr. č.12

PŘÍLOHA č. 4, Strana 7 (celkem 7)

Shrnutí průzkumu :
Trend v oblastech

A	70%
B	80%
C	62%



Obr. č.13

PŘÍLOHA č. 5

Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

(Počet stran 1)



Jedná se o zaměstnání na 2 směň

PŘÍLOHA č.6, Strana 1 (celkem2)

Obsah osobní složky pro nové zaměstnance

Obsah osobní složky pro nového zaměstnance před jeho nástupem:

- 1) daňové prohlášení, event. čestné prohlášení k daňovému –
 - pokud ZC nastupuje během měsíce, dále pokud uplatňuje slevu na dítě – čestné prohlášení od manžela/manželky
 - pokud již má podepsané prohlášení u jiného Zle, podepíše daň. prohlášení až od začátku dalšího měsíce
- 2) osobní karta – dotazník
- 3) vstupní poučení BOZP+PO + prezenční listina (platí pro Zce OKP, OKÚ) – pro překlenutí prvních dnů po nástupu do proškolení v Suchdole
- 4) zdravotní karty (osobní list + žádanka o vstupní lékařskou prohlídku, event. žádanka na lékařskou prohlídku v souvislosti s vyhl. 50/78 Sb.)
- 5) žádanka na vybavení pro nového Zce – předvyplnit a zaslat nadřízenému
- 6) prezentace firmy – viz. Intranet/Marketing/Knihovna/Prezentace
- 7) prezentace „Strategie obchodu na rok 2010“
viz. Intranet/Administrativa/Firemní dokumenty/Personalistika
- 8) Etický kodex: Hodnoty Eaton
viz. intranet/Administrativa/Firemní dokumenty/Personalistika
- 9) Apex
viz. intranet/Administrativa/Personalistika/Apex/Apex-objasnění a Apex prezentace
- 10) Exkluzivní zákazník
viz. Intranet/Administrativa/Firemní dokumenty
- 11) telefonní seznam – list „CZ“
- 12) organigram – confidential
- 13) Příručka nejen pro nové zaměstnance – aktualizovaná verze platná od 1.6.2010 – viz. Společný disk Personalisty/Nástup
- 14) prohlášení o převzetí příručky a seznámení se s pravidly v ní obsaženými – společný disk Personalistky/Nástup
- 15) časopis Eaton
- 16) plán zaškolení – vytváří HR ve spolupráci s managerem
- 17) předávací protokol (čip, vstupní karta, klíč)
- 18) přehled benefitů – viz. Společný disk Personalistky/Nástup
- 19) zařazení na NS
- 20) CV

PŘÍLOHA č.6, Strana 1 (celkem2)

Požadujeme od nového zaměstnance:

- kopii ŘP+OP
- zápočtový list (musí být potvrzení o zaměstnání za posledních 12 měsíců, pokud ne, pak čestné prohlášení místo ZL)
- kopii maturitního vysvědčení nebo VŠ diplomu
- osvědčení o vyhlášce 50/78 sb. (pokud vlastní od dřívějšího zaměstnavatele)
- potvrzení o studiu – pokud je student
- kopii RL dítěte – pokud uplatňuje slevu na dani

Zajistíme pro nového zaměstnance:

- zkratka – Suchdol, Michal Budík (zajistí HR odd.)
- osobní číslo – Suchdol, pí. Šenkýřová (zajistí HR odd.)
- vyplněnou žádanku na vybavení nového zaměstnance zaslat naskenovanou do IT vč. zkratky jména
- zaslat informativní email o nástupu E. Kubové – pokud je nástup do OKÚ
- firemní průkaz + fotka
- zařazení na NS (zajistí HR odd.)
- klíč, čip
- školení BOZP+PO (během 1. měsíce po nástupu)
- školení řidiče referenta (ihned po nástupu)
- nahlášení na úřad práce – pokud se jedná o cizince.

PŘÍLOHA č.7, Strana 1 (celkem3)

Osobní karta dotazník HR

O S O B N Í K A R T A

Jméno a příjmení..... **Titul:**.....

Rodné a všechna další příjmení.....

Rodné číslo..... **Datum nar.**.....

Trvalé bydliště..... **PSČ**.....

Přechodné bydliště..... **PSČ**.....

E-mail adresa:..... **Tel. číslo:**

Místo nar.:..... **Důchod:**

Okres:..... **Státní občanství:**

Nejvyšší dosažené vzdělání:

Název školy + město:

☐ Základní

.....

☐ OU dvouleté (bez maturity)

.....

☐ SOU tříleté (bez maturity)

.....

☐ SOU čtyřleté (bez maturity)

.....

☐ SOU čtyřleté (s maturitou)

.....

☐ SOU + M (nástavbové studium ukončené maturitou)

.....

☐ SŠ (ukončená maturitou)

.....

☐ VOŠ (Vyšší odborná škola)

.....

☐ Bc. (bakalářské)

.....

☐ VŠ (vysokoškolské)

.....

☐ Ostatní

.....

Obor:

.....

Znalosti cizích jazyků:

- ☐ němčina
- ☐ angličtina
- ☐ ostatní

PŘÍLOHA č.7, Strana 2 (celkem3)

Stupeň znalostí: 1- základy, 2- mírně pokročilý, 3-velmi pokročilý, 4-výborně

Datum nástupu:..... **Zdravotní pojišťovna:**.....

Číslo účtu: **Kód banky:**

Podpis:

Vyplňte pečlivě všechny údaje!

V souvislosti se změnou zákona č. 582/1991 Sb. o organizaci a provádění sociálního zabezpečení je každý zaměstnanec povinen tyto údaje sdělit svému zaměstnavateli.

V případě vyplnění nesprávných údajů hrozí sankce.

Práce (studium) v cizině **ANO** - **NE***

Vyplňte pouze v případě kladné odpovědi:

Od..... -
do.....

Název a adresa cizozemského nositele pojištění (pojišťovna)

.....
.....
....

Číslo cizozemského pojištění

.....

Uvedte, prosím, jméno a příjmení kontaktní osoby, adresu, telefonní číslo, kam lze podat zprávu v případě úrazu či jiné neočekávané události:

.....

Jméno a příjmení

PŘÍLOHA č.7, Strana 3 (celkem3)

.....

Adresa

.....

Tel. číslo

.....

Jméno zaměstnance

.....

Podpis zaměstnance

.....

Datum

PŘÍLOHA č.8, Strana 1 (celkem1)

Seznam dokladů potřebných při nástupu

Seznam dokladů potřebných při nástupu do Eaton Elektrotechnika s.r.o.:

- platný občanský a řidičský průkaz
- doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání (maturitní vysvědčení, diplom apod.)
- zápočtový list od předchozího zaměstnavatele, nebo potvrzení z úřadu práce (pokud jej již budete mít k dispozici)
- osvědčení o vyhlášce 50/78 Sb. - pokud jej vlastníte
- potvrzení o studiu - pokud jste student
- kopii RL dítěte – pokud uplatňujete slevu na dani.

PŘÍLOHA č.9, Strana 1 (celkem1)

Inzerát

Obchodní zastoupení významné americké nadnárodní společnosti Eaton, výrobce a prodejce zařízení pro elektroinstalaci, distribuci a ovládání elektrické energie, hledá pro obchodní kancelář Eaton Electric, specializující se na záložní zdroje napájení do segmentu IT firem, nového kolegu/-yni na pozici:

Key Account Manager - IT distribuce a záložní zdroje

Náplň práce:

- péče a rozvíjení dobrého vztahu se stávajícími klíčovými zákazníky v segmentu
- prezentace výrobků a služeb
- návrhy technického řešení
- zpracování nabídek, příprava smluv, jednání o cenových a dodacích podmínkách
- vyhledávání nových zákazníků
- správa databáze zákazníků
- organizace školení a zabezpečení technické podpory pro zákazníky
- organizace akcí na podporu prodeje

Nabízíme:

- výrobky na trhu zavedené značky a zázemí silné nadnárodní firmy
- dobré platové ohodnocení včetně provizní složky za prodej
- pravidelná odborná a rozvojová školení
- jazykový kurz AJ
- služební vůz i k soukromým účelům
- notebook, mobilní telefon
- stravenky

Požadujeme:

- min. 3 praxe v oblasti distribuce IT a/nebo datových center
- znalost problematiky záložních zdrojů UPS výhodou
- rozvinuté obchodní dovednosti
- samostatnost a aktivní přístup k svěřeným úkolům
- orientaci na výsledek
- schopnost týmové spolupráce
- znalost práce na PC
- VŠ elektro nebo IT
- komunikativní znalost AJ
- řidičský průkaz sk. B